

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ  
ВІДНОСИН ІМ. Б. Д. ГАВРИЛИШИНА

кафедра міжнародного бізнесу і туризму

**КУРСОВА РОБОТА**

з дисципліни «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИЗМІ»  
на тему: «Удосконалення системи мотивації й стимулювання  
персоналу на туристичному підприємстві»

Студента 3 курсу групи Т-31  
напряму підготовки бакалавр  
спеціальності "Туризм"

Ткачука Н.В.

Керівник: канд. екон. наук, доцент кафедри  
міжнародного бізнесу і туризму  
Камінський Б.А.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_

Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

## Вступ

**Актуальність теми.** Стимулювання відіграє величезну роль в організації діяльності підприємства, так воно спрямоване на мотивацію працівника до ефективної і якісної праці, який не тільки покриває витрати роботодавця на організацію процесу виробництва, оплату праці, а й дозволяє отримати певний прибуток.

Трудові ресурси – основний рушійний механізм економічного розвитку держави, а від ефективності управління персоналом залежать як загальні показники, що характеризують економічний розвиток країни, так і добробут кожної людини [3, с. 186].

Як кожне підприємство має свою стратегію розвитку, так і кожний працівник має свої мотиви, бажання, особливості поведінки, що відбивається в процесі трудової діяльності.

В Україні процес формування систем стимулювання праці відбувається в складних соціально-економічних умовах. У нашій країні не так багато успішних підприємств, на кожному з яких намагаються створити свою власну модель мотивації і стимулювання з урахуванням реальних умов економічного середовища та доступних ресурсів.

Від того, як буде сформована система управління персоналом залежить кінцевий результат виробничо-господарської діяльності організації. Саме тому таким важливим є дослідження та розробка одних з найважливіших підсистем управління персоналом – мотивації й стимулювання працівників на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** виступає система мотивації та стимулювання персоналу на туристичному підприємстві “Ukrainian Travel Company ( UTC )”.

**Предмет курсової роботи** – напрями підвищення мотивації й стимулювання праці персоналу на туристичному підприємстві.

**Метою курсової роботи** є визначення шляхів підвищення мотивації й стимулювання праці працівників на підприємстві.

**Для реалізації поставленої мети необхідно визначити та реалізувати наступні завдання:**

- 1) визначення теоретичних аспектів стимулювання праці персоналу підприємства та існуючих теорій мотивації;
- 2) удосконалення існуючої системи мотивації персоналу;
- 3) обґрунтування використання комплексної системи мотивації працівників;
- 4) на прикладі туристичного підприємства "Ukrainian Travel Company (UTC)" провести аналіз існуючої системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві;
- 5) на основі отриманих результатів визначити вплив підвищення системи мотивації й стимулювання на ефективність роботи підприємства.

**Методи дослідження.** Курсова робота ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: синтезу (при розробці оптимальної системи стимулювання на основі класичних і сучасних теорій мотивації); конструктивно-логічний метод (при визначенні особливостей, структури і закономірностей формування системи стимулювання персоналу у сфері туризму); статистичного аналізу (при аналізі результативності трудової діяльності в туристичній сфері); економіко-математичні методи та метод експертної оцінки (при оцінюванні ефективності роботи персоналу на туристичному підприємстві "Ukrainian Travel Company (UTC)" ).

**Структура роботи.** Дана курсова робота складається з вступу, трьох розділів (з підрозділами), висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 38 сторінок.

## **Розділ I. Теоретико-методологічні аспекти мотивування та стимулювання персоналу в туристичному бізнесі**

### **1.1. Суть мотивації й стимулювання персоналу на туристичному підприємстві**

Управління персоналом на туристичному підприємстві включає в себе багато складових: кадрова політика, взаємовідносини в колективі, соціально-психологічні аспекти управління. Ключове ж місце займають визначення способів підвищення продуктивності праці, творчої ініціативи, а також стимулювання і мотивації працівників.

Поняття мотивації трактується як одна із функцій управління. Під ним розуміється процес свідомого й доцільного впливу на трудову поведінку людей. Мотивація – це сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей. Мотивування праці – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання людини до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації [5, с. 17].

Найчастіше до елементів мотивації зараховують: зміст та умови праці, відносини між працівниками, засоби адміністративного примусу (заборони, розпорядження), заохочення (стимули матеріальні та нематеріальні), засоби переконання (переговори, консультації), тощо.

До основних рис системи мотивування персоналу на туристичному підприємстві належать:

- ◆ сприяння як формуванню, так і досягненню суспільно значущих цілей організації і завдяки цьому підтриманню рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства;

- ◆ виконання функції комунікації між керівництвом, власником організації та її працівниками. Мотивування стосується створення та підтримання взаємного порозуміння між підприємством та окремими групами людей або всередині груп;

- ◆ система мотивації має дві сторони. Одна сторона стосується рівня диференціації структури та динаміки витрат на персонал, зокрема заробітної плати, створення системи стимулів до праці. Друга пов'язана зі стилем

управління, що застосовується керівниками. Вона проявляється у поступовому переході від авторитаризму до демократичного стилю [6, с. 15].

Гнучка система мотивації управлінського персоналу туристичного підприємства повинна відповідати таким принципам:

- гнучкості, який означає, що система мотивації персоналу повинна мати здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування, а також на зміну загальних і локальних цілей підприємства;
- системності, який означає повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги "людина – посада – робота" і "особа – група – колектив";
- відповідності, який полягає у встановленні такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;
- структурованості – характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;
- відкритості системи мотивації персоналу, який означає її прозорість та інформаційну доступність для кожного працівника [10, с. 18].

Мотивацію, як процес впливу на поведінку працівників, теоретично можна розділити на 6 стадій.

Такий розгляд процесу носить досить умовний характер, тому що в реальному житті немає настільки чіткого розмежування стадій і немає відособлених процесів мотивації. Однак для з'ясування того, як розвивається процес мотивації, яка його логіка і складові частини, може бути прийнятною наведена нижче модель.

Перша стадія – виникнення потреб. Потреба виявляється у вигляді того, що людина починає відчувати, що їй чогось не вистачає. Виявляється вона в конкретний час і починає "вимагати" від людини, щоб вона знайшла можливість і почала робити якісь кроки для її усунення. Потреби можуть бути різноманітними. Їх можна поділити на три групи:

#### 1. Фізіологічні

2. Психологічні

3. Соціальні

Друга стадія – пошук шляхів усунення потреби. Виникнення потреби створює проблеми для людини, вона починає шукати можливості усунути її: задовольнити, придушити. Виникає необхідність щось зробити або почати.

Третя стадія – визначення цілей (напрямки) – людина фіксує, що і якими засобами вона повинна робити, чого домогтися, що одержати для того, щоб усунути потребу. На даній стадії необхідно врахувати такі чотири моменти:

1. Що я повинен одержати, щоб усунути потребу;
2. Що я повинен зробити, щоб одержати те, що бажаю;
3. Як мені домогтися того, чого бажаю;
4. Наскільки те, що я можу одержати, може усунути потребу.

Четверта стадія – здійснення дії. На цій стадії людина витрачає зусилля для того, щоб здійснити дії, що повинні дати їй можливість одержати щось, щоб усунути потребу. Процес роботи робить зворотний вплив на мотивацію, і тому на цій стадії може відбуватися коригування цілей.

П'ята стадія – одержання винагороди за здійснення дії. Виконавши роботу, людина або одержує те, що вона може використовувати для усунення потреби, або те, що вона може обміняти на бажаний для неї об'єкт. На даній стадії з'ясовується те, наскільки виконання дій дало бажаний результат. У залежності від цього відбувається або послаблення, або зберігання, або ж посилення мотивації до дії.

Шоста стадія – усунення потреби. В залежності від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, а також від того, виникає усунення потреби послаблення або посилення мотивації діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії по усуненню потреби [10, с.27].

Стимулювання праці – один із загальних способів соціального управління, впливу на поведінку, діяльність індивідів, соціальних груп, трудових колективів. Стимулювання й соціальний контроль містять у собі

зовнішні спонукання й елементи трудової ситуації. До них відносяться умови, що безпосередньо визначають заробітну плату, організацію й зміст праці, тощо.

Під стимулюванням праці звичайно розуміють вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісних значимих умов (трудова ситуація), що спонукають його діяти певним чином. Тим самим створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, з іншого боку, забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства, тобто відбувається своєрідний обмін діяльністю [5, с. 12-16].

Поняття "стимулювання праці" містить всі використовувані в управлінні методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-психологічні. При цьому, адміністративні методи стимулювання праці припускають вплив на індивіда, групу за допомогою наказів, видачі завдань і т.п. Це такий метод, коли необхідний суб'єктові керування трудовою поведінкою результат досягається за рахунок того, що для суб'єкта праці "збитки" від можливих санкцій за невиконання перевищують витрати на виконання завдання.

У свою чергу, економічне, матеріальне стимулювання праці припускає включення в мотивацію вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на неї, забезпечення особистої й групової зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут застосовуються як безпосередні (заробітна плата, премії, доходи від прибутку й т.п.), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регулювання трудової поведінки [12, с. 78].

Стимулювання трудової мотивації здійснюється на основі таких методів:

- ▶ традиційні, що не вичерпали стимулюючих "ресурсів";
- ▶ цільові, що полягають у використанні для підвищення стимулюючого впливу на трудову мотивацію системи цілей, тобто бажаних орієнтирів, досягнення яких заохочує певну трудову поведінку;

► індивідуальне збагачення праці, яке через "включення" механізмів задоволення соціальних, потреб вищого рівня, пов'язаних з наданням працівникам більш складної, відповідальної роботи, активно стимулює їхню трудову мотивацію;

► співучасті, пов'язані із залученням працівників в управління виробництвом, трудовими колективами. Застосовується безліч форм промислової демократії, спрямованих на залучення працівників у систему керування виробництвом, що інтенсивно стимулює їхню трудову активність [27, с. 14].

Чітко розроблений процес стимулювання дозволяє трудовим колективам тривалий період часу ефективно функціонувати без втручання суб'єкта керування. Стимулювання як спосіб керування припускає необхідність врахування інтересів особистості, трудового колективу, ступеня їхнього задоволення, тому що саме потреби є найважливішим чинником поведінки соціальних систем. Сама по собі потреба не може спонукати працівника до якихось певних дій. Тільки тоді, коли потреба зустрічається із предметом, здатним її задовольнити, вона може направляти й регулювати діяльність соціальної системи, управляти її поведінкою. Усвідомлення потреб викликає інтереси, бажання, прагнення, потяги [8, с. 29].

Якщо мотивація припускає певний механізм включення індивідів, соціальних груп у соціальну дійсність, вибір ними способу, спрямованості й активності своєї участі в трудовій діяльності під впливом різних факторів, то стимулювання праці – спосіб управлінського впливу на трудову поведінку, соціальну мотивацію праці.

Таким чином, мотивація – це сукупність чинників, які спонукають людей поводитись певним чином. Вона важлива для менеджерів, оскільки разом із здібностями і чинниками середовища визначає індивідуальне виконання роботи.

Стимулювання праці – один із загальних способів соціального управління, впливу на поведінку, діяльність індивідів, соціальних груп,



трудоу колективів. Воно ефективно тільки в тому випадку, коли органи управління вміють підтримувати той рівень роботи, за який платять.

Таким чином, стимулювання в принципі відрізняється від мотивування. Різниця полягає в тому, що стимулювання виступає засобом, за допомогою якого можна здійснювати мотивування.

## **1.2. Методологія та практика побудови системи стимулювання і формування мотивації персоналу на туристичному підприємстві**

Про методологію побудови систем стимулювання і формування мотивації персоналу написано досить багато. Насамперед хотілося б звернути увагу на те, що українські керівники намагаються вибудувати власні моделі оцінки, стимулювання і мотивації, виходячи з конкретних умов діяльності.

Стимулювання персоналу розглядається як елемент загальної системи роботи з персоналом, який нерозривно пов'язаний з нею і з усіма іншими елементами системи. Цей підхід передбачає, що людський фактор є одним з визначальних в успіху організації в умовах конкурентної боротьби на ринку [32, с. 15].

Тому в програму роботи з персоналом крім визначення форм і методів стимулювання найманих працівників входять планування кадрового складу, якісна підготовка персоналу, формування показників оцінки як робочих місць, так і результатів праці, тренінги за фахом і з менеджменту для керівних кадрів та інші напрямки роботи з персоналом.

При створенні системи стимулювання потрібно дотримуватися таких принципів:

- ◆ Комплексність – припускає, що необхідний всебічний підхід з урахуванням всіх можливих факторів: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних і соціологічних.

- ◆ Системність – дає можливість створити систему стимулювання, яка внутрішньо збалансована за рахунок взаємного узгодження її елементів і здатна ефективно працювати на користь організації.

◆ Регламентация – передбачає встановлення певного порядку у вигляді інструкцій, правил, нормативів і контроль за їх виконанням. У цьому зв'язку важливо розмежувати ті сфери діяльності працівників, які вимагають жорсткого дотримання інструкцій і контролю за їх виконанням, від тих сфер, в яких працівник повинен бути вільний у своїх діях і може проявити ініціативу.

◆ Спеціалізація – це закріплення за підрозділами підприємства та окремими працівниками певних функцій і робіт відповідно до принципу раціоналізації. Спеціалізація є стимулом до підвищення продуктивності праці, зростанню ефективності і поліпшенню якості роботи.

◆ Стабільність – припускає наявність сформованого колективу, відсутність плинності кадрів, наявність певних завдань і функцій, що стоять перед колективом. Будь-які зміни, що відбуваються в роботі підприємства, повинні проходити без порушення нормального виконання функцій того чи іншого підрозділу підприємства або співробітника [22,с.17].

Управління стимулюванням праці охоплює ряд послідовно виконуваних етапів робіт:

1. Вибір форм і систем заробітної плати являє собою початковий етап організації стимулювання праці персоналу.

2. Побудова на підприємстві тарифної системи заробітної плати являє собою важливий етап організації стимулювання праці на тих підприємствах, де зайняті працівники різної кваліфікації і де є істотні відмінності в складності виконуваних робіт.

3. Побудова системи додаткового стимулювання окремих аспектів трудової активності працівників покликане посилити трудову мотивацію персоналу (див. рис. 1.1 додаток 1). До додаткових методів стимулювання можна віднести:

- цінні подарунки;

моральні заохочення;

- відгули, додаткові відпустки;

- пайова участь персоналу в прибутку;
- продаж акцій компанії.

Говорячи про стимулювання працівників, треба враховувати й таке поняття як мотивація праці.

Фахівці вважають, що система мотивації повинна коректуватися і доводитися до відома кожного співробітника. Від цього залежить, чи стане пропонована система мотивуючим чи демотивуючим фактором.

Визначивши, який тип працівників переважає в компанії, можна розробити рекомендації щодо створення оптимальних умов, при яких буде забезпечена максимальна віддача.

Якщо розроблена в організації система мотивації входить у суперечність з поведінковими характеристиками реальних співробітників, треба або виправляти систему, або міняти співробітників.

Водночас правильне роз'яснення системи мотивації може в значній мірі згладити ці протиріччя. Знаючи, до якого поведінкового типу відносяться підлеглі, керівник може правильно розставити акценти при роз'ясненні не тільки системи мотивації, але і будь-яких інших змін, що відбуваються в організації.

На туристичних підприємствах виділяють такі основні методи мотивації персоналу ( табл. 1.1):

### Основні методи мотивації персоналу на туристичних підприємствах

Метод	Характеристика методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Мотивація через організацію робіт	Передбачає наявність різноманіття навичок, необхідних для виконання роботи та завершеності виконуваних завдань, надання самостійності працівникові, створення уявлення щодо значущості роботи і відповідальності, своєчасний зворотний зв'язок про відповідність роботи встановленим вимогам.	Створення атмосфери довіри до працівника та підтримка самостійності в роботі. Збільшення спілкування з працівником, що знижує певні посадові бар'єри.	Залежність від ставлення працівника до роботи, його навичок та рівня самостійності.
Матеріальне стимулювання	Передбачає конкурентоспроможність пропонованої заробітної плати, відповідне співвідношення постійної і змінної частини заробітної плати. Існує зв'язок оплати і результатів роботи компанії за умови реалізації соціальних програм. Можливість диференціювати оплату.	Ефективне мотивування працівників, адже грошові виплати – те, заради чого людина працює. Спрямування працівника на результат.	Бажання працівників постійного підвищення оплати праці. Ризик непорозуміння у колективі через різну оплату праці.
Моральне стимулювання	Передбачає широкий набір нематеріальних стимулів, що використовується як безпосереднім керівником, так і адміністрацією компанії або філії.	Постійна моральна підтримка і стимулювання. Відчуття приналежності до колективу і компанії.	Залежність від внутрішніх мотивів працівника, яким іноді недостатньо просто моральної підтримки.
Індивідуальний підхід до працівника	Передбачає оцінку керівником індивідуальних особливостей окремого працівника і вибір таких підходів, які найбільше відповідають особливостям його особистості, характеру, національності і специфіці мотиваційної програми.	Індивідуальний підхід до кожного конкретного працівника, що створює для нього уявлення значущості та необхідності компанії.	Об'ємність оцінки, трудомісткість при виборі індивідуальних стимулів, необхідність психологічних знань та вмінь для керівництва.

Мотивування через постановку завдань	Передбачає постановку перед працівником чітких завдань і завдань, які повинні бути вирішені за певний час. Ключовими вимогами до мотивувальних завдань є: конкретність, привабливість і можливість реалізації.	Конкретність завдання, спрямування працівників на конкретну мету, що скорочує виконання другорядних завдань.	Ризик невідповідності завдань особливостям чи вмінням конкретного працівника.
Вплив через інформування працівників	Характеризується через своєчасність і повноту задоволення потреб працівників значущою для них інформацією (що особливо важливо для відрядженого співробітника).	Володіння працівником необхідною інформацією полегшує його роботу.	Диференційований вплив методу на працівників.

Сьогодні багато туристичних підприємств розробляють власні комплексні програми мотивації персоналу. Однак ці програми не завжди працюють ефективно, тому що не враховують особливості окремих співробітників. Мотивувати людину, яка цінує спокій і стабільність, можливістю вирішувати складні завдання на свій страх і ризик так само недоцільно, як і мотивувати активного працівника надбавкою до зарплати за вислугу років.

Задоволеність роботою – це результат співвідношення мотивуючих і підтримуючих факторів.

Підтримуючі фактори:

- гроші;
- умови;
- інструменти для роботи;
- безпека;
- надійність.

Мотивуючі чинники:

- визнання;
- зростання;
- досягнення;
- відповідальність і повноваження.

Якщо обидві групи факторів відсутні – робота стає нестерпною. Якщо присутні тільки підтримуючі фактори – незадоволеність від роботи мінімальна. Якщо присутні тільки мотивуючі чинники – співробітник любить роботу, але не може собі її дозволити. Якщо обидві групи факторів присутні – робота приносить максимальну задоволеність.

Коли мова йде про мотивацію, необхідно враховувати, що на туристичному підприємстві, де зарплата (незалежно від її розмірів) нижче середньоринкової для окремих категорій фахівців, не відповідає прожитковому мінімуму, де відсутня організаційна структура і порядок, де навантаження на персонал перевищує норми, тобто на туристичному підприємстві, де не створені передумови нормальної роботи, ніяка система мотивації не дасть довгострокового ефекту [30, с. 12].

Таким чином, неможливе правильне стимулювання працівників без урахування їх трудових мотивацій. Саме на цьому принципі і повинна будуватися система стимулювання, яка повинна бути гнучкою, легко змінюватися по відношенню до різних категорій персоналу. А перш ніж будувати систему мотивації, спочатку потрібно усунути демотивуючі фактори, які присутні на даному туристичному підприємстві.

### **1.3. Мотивація і стимулювання персоналу в підвищенні ефективності роботи туристичного підприємства**

Керівництво будь-якого туристичного підприємства зацікавлене в тому, щоб співробітники творчо і з наснагою відносилися до своїх обов'язків. Однак у силу ряду чинників, у тому числі таких як ступінь особистої відповідальності, відносин з начальником, і т.д. у працівника може наступити розчарування у своїй діяльності. Це як правило буває викликано наступними причинами:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки;
- недостатньо необхідної інформації;
- відсутність зворотнього зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;

- неефективне вирішення керівником службових проблем працівника [21,с. 420].

Ці чинники викликають у працівника почуття приниженості. Втрачається почуття гордості, впевненості в собі, у стабільності свого службового положення і можливості подальшого просування.

Процес втрати інтересу до праці складається з таких шести стадій:

- 1) Розгубленість.
- 2) Роздратування.
- 3) Підсвідомі надії.
- 4) Розчарування.
- 5) Втрата готовності до співробітництва.
- 6) Заключна.

З економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим обмеженим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник так само зобов'язаний розуміти що тут існує і моральний чинник. Усвідомлення цієї проблеми ставить перед керівником нову задачу: Якою має бути ідеальна робота для підлеглих?

Відповідаючи на це питання не варто прагнути до надмірної оригінальності. Все одно врахувати відмінність в смаках і особистих думках кожного вдається рідко, тому керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. З наведеними нижче чинниками у керівника є шанс дістати згоду максимальної кількості своїх підлеглих. Отже, "ідеальна робота" повинна:

- мати цілісність, тобто приводити до певного результату;
- оцінюватися службовцями як важлива і що заслуговує бути виконаною;
- давати можливість приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія (у встановлених межах);
- забезпечувати зворотний зв'язок з працівником, оцінюватися в залежності від ефективності його праці;
- з погляду працівника приносити справедливу винагороду.

Спроектована відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже потужний мотиваційний чинник, тому стимулює якісне виконання роботи.

На думку вчених, будівництву ефективної стимулюючої схеми сприяють:

- планування та вдосконалення роботи з персоналом;
- підтримка і розвиток здібностей і кваліфікації працівників [37].

Робота з удосконалення системи мотивації не може бути повноцінною, якщо не враховуються настрої і побажання, якщо не всіх працівників, то хоча б ключових фахівців, найбільш яскравих представників колективу.

Таким чином, можна зробити висновок, що існує ціла система стимулів, вміло використовуючи які менеджери можуть істотно підвищити, як працездатність колективу, так і, в кінцевому підсумку, загальну прибутковість підприємства.



## Розділ II. Особливості мотивації й стимулювання персоналу на туристичному підприємстві “Ukrainian Travel Company ( UTC )”

### 2.1. Характеристика основних напрямків діяльності туристичного підприємства “ Ukrainian Travel Company ( UTC )”

Назва: ТОВ «Ukrainian Travel Company».

Тип компанії: компанія, що надає послуги.

Адреса: вул. Жилянська 126/23, Київ, Україна.

Телефон: + 380 (44) 288 29 49.

Факс: + 380 (44) 288 29 49.

Сайт: <http://utctour.com>.

Ukrainian Travel Company ( UTC ) – це оператор ділових і туристичних поїздок з головним офісом у Києві. Компанія працює на ринку туристичних послуг, уже більше 15 років.

Основні напрямки діяльності туристичного підприємства “Ukrainian Travel Company ( UTC )”:

- ◆ Туристичне підприємство спеціалізується на **виїзному туризмі**, і пропонує своїм клієнтам пляжні, активні та екскурсійні тури в усі куточки світу. Незважаючи на те, що основними напрямками є Бельгія і Голандія, UTC завжди запропонуємо саме той оптимальний тур, який буде відповідати Вашим бажанням і бюджету в даний момент.

- ◆ Одним з найбільш привабливих для споживача напрямків діяльності підприємства є **бронювання готелів в Україні та за кордоном** за спеціальними тарифами. Ukrainian Travel Company надає унікальну послугу – програму ділових подорожей, яка дозволяє економити витрати на поїздки як для компаній, так і для індивідуальних мандрівників.

- ◆ UTC – є лідером ринку в сфері конференс сервісу.

Обслуговування конференцій, семінарів, презентацій, розміщення делегацій за спеціальними цінами, організація заходів різної складності і спрямованості це далеко не весь перелік послуг компанії UTC. Завдяки багаторічному досвіду, все це виконується на найвищому рівні і клієнти завжди

повністю задоволені роботою працівників підприємства. Ukrainian Travel Company працює з компаніями та організаціями різної спрямованості, державними структурами і приватними підприємствами, усталеними лідерами ринку і початківцями ентузіастами. Завдяки професіоналізму персоналу компанії, застосуванню новітніх технологій зв'язку і злагодженій роботі партнерів, UTC завжди досягає кращих результатів [40].

## **2.2. Оцінка системи мотивації й стимулювання персоналу на туристичному підприємстві “Ukrainian Travel Company (UTC)”**

Оцінка системи мотивації й стимулювання персоналу – надто складна управлінська проблема. Процес мотивації формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори пов'язані з особистістю людини — її потребами та інтересами, соціальними установками, індивідуальною позицією щодо окремих речей, моральними переконаннями, очікуваннями, сприйняттям та усвідомленням певних цінностей. Серед зовнішніх факторів переважають стимули, що застосовує організація, в якій працює людина [9, с. 185].

Стимулювання – це заохочення людей до підвищення ефективності трудової діяльності, яке базується на матеріальній чи не матеріальній винагороді.

Матеріальними стимулами праці, крім грошових винагород, є можливість зміни соціального статусу (кар'єра), отримання пам'ятних подарунків, туристичних та екскурсійних путівок, певних пільг та привілеїв в області соціально-культурного й житлово-побутового обслуговування.

Моральні стимули – задоволення від усвідомлення того, що здійснена робота стане корисною для колективу, в якому він працює, або для суспільства в цілому; почутті страху перед покаранням за невиконану роботу і т.д.

Мотиваційна система туристичного підприємства “Ukrainian Travel Company” відрізняється цілеспрямованим характером формування мотивів трудової діяльності. На підприємстві основними методами стимулювання праці є:

- ◆ підвищення заробітної плати працівникам в залежності від їх кваліфікаційного рівня;
- ◆ винагороди за якісно виконану роботу;
- ◆ надбавки за дотримання трудової дисципліни;
- ◆ створення для робітників компанії «центрів здоров'я», з відповідним устаткуванням;
- ◆ надання фінансової допомоги особам, які мають дітей-інвалідів [38].

Отже, суть системи мотивації й стимулювання персоналу на туристичному підприємстві UTC показує, що оклад і заробітна плата робітників зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання і т.д.

Слід зазначити також, класифікацію співробітників запропоновану залежно від найбільш бажаних для них заохочень: перший тип – «мисливці за бонусами». Більшість із них – жінки. Ідеальний варіант для співробітників цього типу – подарункові сертифікати і туристичні путівки; другий тип - так звані «домосіди», переважно це чоловіки старші 40 років. Позачерговий вихідний для них – краща винагорода; третій тип – чоловіки – «мисливці за похвалою». Вони задоволені роботою, коли компанія визнає їхні заслуги. Для найбільш ініціативних співробітників-чоловіків краща нагорода – це особливий статус, що дозволяє управляти іншими співробітниками [39].

На туристичному підприємстві “Ukrainian Travel Company” затвердилась система оплати праці робітників за віком, або за вислугою років. Усім новим працівникам призначається однакова заробітна плата, яка доповнюється щорічними надбавками за досвідченість.

Великого значення для стимулювання праці персоналу набуває його участь у прибутках, тобто розподіл певної частини прибутку підприємства між працівниками.

У 2016 році на туристичному підприємстві UTC було проведено дослідження з метою удосконалення систем стимулювання праці. Тільки 21% респондентів поставили високу заробітну плату на останнє місце в оцінці,

назвавши при цьому головними мотивами цікаву роботу, можливість самореалізації і професійного зростання, трудову діяльність у стабільному доброзичливому колективі [40].

Системи мотивації й стимулювання праці у ТОВ «Ukrainian Travel Company» сформульовані конкретно і чітко: підвищення зацікавленості персоналу в кінцевих результатах праці і в якісному виконанні службових обов'язків. На підприємстві розроблено Положення про оплату праці та преміювання, проводиться щомісячна оцінка діяльності всіх категорій працівників.

### **2.3. Аналіз ефективності роботи туристичного підприємства “Ukrainian Travel Company (UTC)”, як результат стимулювання персоналу**

У 2016 році на туристичному підприємстві "Ukrainian Travel Company" проводилася цілеспрямована, виважена і гнучка політика в області роботи з персоналом, головними напрямками якої були:

- ◆ оптимізація кадрового складу у відповідність із завданнями, визначеними концепцією розвитку ТОВ “Ukrainian Travel Company”;
- ◆ визначення потреби і забезпечення підготовки фахівців у відповідності зі структурою та обсягами виробництва;
- ◆ створення умов для кар'єрного зростання, системи мотивації, формування кадрового резерву;
- ◆ вдосконалення системи стимулювання ефективності праці;
- ◆ додаткове соціальне страхування працівників;
- ◆ поліпшення умов праці.

Протягом 2015 року в компанії проводилася цілеспрямована робота з підвищення соціальної захищеності кадрового складу. У соціальний пакет усіх працівників була включена медична страховка за договором про добровільне медичне страхування.

З метою закріплення кваліфікованого персоналу підприємств і посилення його соціальної захищеності в 2015 році була розроблена і розглянута Концепція соціальної підтримки працівників UTC, яка включає програми

додаткового пенсійного забезпечення, добровільного особистого страхування, професійної підготовки та перепідготовки, організацію культурно-оздоровчого відпочинку, матеріального і морального стимулювання [7, с. 301].

Аналіз фінансового стану туристичного підприємства “Ukrainian Travel Company” наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Аналіз фінансового стану “Ukrainian Travel Company”

за 2015– 2016 рр.

Показники	Одиниця виміру	2015 р.	2016 р.	Відхилення
Валовий дохід	тис. грн	5667,7	6428,7	761
Валовий дохід без ПДВ	тис. грн	5324,4	6092,4	768
<u>Витрати</u> в сумі до ВД	тис. грн	1134	1336,8	202,8
<u>Витрати</u> до ВД у%	%	20	20,8	0,8
У тому числі:				
Змінні		170,8	293,2	122,4
<u>Прибуток</u> від реалізації в сумі		963,2	1043,6	80,4
<u>Прибуток</u> від реалізації в%	%	1371,7	1715,8	344,1
Інший <u>прибуток</u>		24,2	26,7	2,5
Балансова прибуток			1	1
Середня вартість ОФ		237,7	379	141,3
Всього з / с		2313	2065	-248
Середня вартість оборотних коштів		4283	6520	2237
Середньооблікова чисельність		2746,5	3102	355,5
Фонд оплати праці		14	14	0
Показники ефективності використання ресурсів.		924	1008	84
		0,59	0,83	0,24

матеріальних: Прибуток від реалізації				
Валовий дохід на 1 грн. ОФ		2,45	3,11	0,66
Трудових: Валовий дохід на 1 працівника		404,8	459,2	54,4
на 1 грн. ФОП		6,13	6,38	0,25
Прибуток від реалізації на 1 працівника		97,98	122,56	24,58
Валовий дохід на 1 грн. ОС		2,06	2,07	0,01
Прибуток від реалізації на 1 грн. ОС		0,5	0,55	0,05
Валовий дохід на 1 грн. с/с		1,32	0,98	-0,34
Прибуток від реалізації на 1 грн. с / с		0,32	0,26	-0,06

За даними таблиці можна побачити, що в 2016 р. результати роботи туристичного підприємства “Ukrainian Travel Company” покращилися. За період 2015 – 2016 р.р. валовий дохід зріс на 761 тис. грн. або на 13,43%, прибуток від реалізації на 344,1 тис. грн. або на 2,5%.

За наведеними даними можна зробити висновок, що ефективність роботи туристичного підприємства “Ukrainian Travel Company” – є результатом активної та наполегливої праці працівників.

## **Розділ III. Шляхи удосконалення системи мотивації й стимулювання персоналу на туристичному підприємстві “Ukrainian Travel Company (UTC)”**

### **3.1. Основні напрямки удосконалення системи мотивації й стимулювання персоналу на туристичному підприємстві “Ukrainian Travel Company (UTC)”**

Удосконалення потреби мотивації стимулювання працівників на туристичному підприємстві “Ukrainian Travel Company (UTC)” може бути досягнуто за таких умов: поживлення системи управління розвитком персоналу, поширення інноваційної діяльності, поширення самомотивації серед працівників, впровадження системи мотиваційного моніторингу щодо коригування системи мотивації. Відповідно, заходи щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на туристичному підприємстві можна визначити за трьома напрямками:

1. Формування заробітної плати шляхом оплати вартості витраченої праці та оплати в результаті праці. Це можна зробити за допомогою встановлення прозорої системи оплати праці, мінімальної та максимальної заробітної плати, врахування результатів праці окремого працівника, підрозділу та усього підприємства.

2. Мотивування саморозвитку персоналу. На мою думку, в умовах сучасного динамічного світу, коли відбувається прискорення НТП, слід швидко оновлювати професійні знання, уміння та навички. Сучасні спеціалісти повинні перенавчатися через 3-5 років, що на думку власників підприємств, є не завжди можливим, адже вони намагаються більшу частину витрат перекласти на працівників.

3. Формування системи розвитку персоналу завдяки підвищенню кваліфікації та заохоченню раціоналізаторської діяльності.

При розробці заходів з удосконалення організації праці на туристичному підприємстві найбільш доречним є підхід, коли керівництвом одночасно розробляється та взаємоузгоджується система мотивації персоналу як стратегія організації праці та система стимулювання персоналу як тактика організації праці.

Найпоширеніший чинник, який власники підприємств використовують для задоволення потреб своїх працівників в мотивації, – це гроші (зарплата, бонуси, премії тощо). В більшості випадків вважається, що даний елемент є найважливішим і повинен задовольнити потреби працівників у мотивації.

Асоціацією регіональних кадрових агенцій України було проведено опитування серед працівників “Ukrainian Travel Company”. Респондентам було запропоновано заповнити своєрідну карту мотиваторів та оцінити для себе за 10 бальною шкалою важливість певного мотиву до праці взагалі, в ідеалі та задоволеність цими ж чинниками в дійсності (табл. 3.1). Різниця між цими показниками – коефіцієнт незадоволеності – свідчить про важливість кожного мотиву [36].

*Таблиця 3.1*

### **Мотиви та рівень їх задоволеності**

<b>Мотиви</b>	<b>Важливість мотиву в ідеалі</b>	<b>Задоволеність на місці роботи</b>
Досягнення результату	9,4	7,9
Оплата праці	9,3	6,1
Самореалізація	9,0	6,8
Визнання колективом	8,9	8,9
Повага керівництва	8,8	8,3
Отримання нових знань	8,6	7,0
Самостійність у роботі	8,1	7,6
Творчість у роботі	8,1	6,6
Статус (посада)	8,0	6,5



Корпоративна культура	8,0	6,4
Умови праці	7,9	6,9
Престиж компанії	7,5	6,5
Соціальні пільги	6,3	4,5

Так, аналізуючи матеріали досліджень, видно, що найбільше працівники незадоволені оплатою праці та можливістю самореалізації.

Треба розуміти, що структура оплати праці для роботодавця суттєво відрізняється від структури оплати праці працівника. Якщо для працівника оплата праці майже завжди є тотожною заробітній платі, то для роботодавця витрати на оплату праці завжди перевищують розмір нарахованої працівникам заробітної плати. Структура витрат роботодавця на оплату праці містить заробітну плату, витрати на заохочувальні заходи, на добір і розвиток персоналу, нарахування на заробітну плату в державні фонди соціального страхування. Тому великий розмір витрат на мотивацію та стимулювання праці частково пояснює позицію власників підприємства щодо небажання поширювати систему мотивації та стимулювання праці, що по своїй суті передбачає фінансові витрати [34].

За матеріалами досліджень (табл. 3.1) видно, що головні мотивуючі чинники визначено категоріями: професіоналізм (24%), чесність (23%), працьовитість (15%), високий рівень освіченості (12%), високі результати в роботі (10%). Найбільш дієвими мотиваторами продуктивної праці респонденти вважають можливість регулярного отримання заробітної платні (26%), творчий зміст праці (14%). На необхідність удосконалення діючих систем оплати праці морального стимулювання вказують 30% учасників. Наявність високої мотивації отримання додаткових знань в сфері менеджменту продемонструвало 65% опитаних. Інтелектуальному розвитку персоналу і продуктивності інтелектуальної праці заважають: недостатній рівень оплати праці (28%), несприятливі для творчості методи керівництва (22%), незадовільні умови

праці (21%), а також відсутність співпраці між освітою, наукою і виробництвом (12%).

На думку респондентів, знання персоналу сьогодні використовуються тільки на 56%, інтелектуальні здібності – на 49%, інноваційні якості – на 33%, а творчий потенціал особистості – тільки на 31%. Таким чином, матеріали досліджень вказують про проблеми у мотивації працівників на туристичному підприємстві “Ukrainian Travel Company”.

Основними напрямками вдосконалення системи оплати на туристичному підприємстві “Ukrainian Travel Company”, на мій погляд, є перегляд ефективності виплат заробітної плати, премій, грошових винагород, матеріальної допомоги, надання позик, участь у прибутку. Економічні методи мотивації повинні подіяти на персонал підприємства для досягнення поставлених цілей. Кошти на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту його оплати.

На туристичному підприємстві “Ukrainian Travel Company” я пропоную працівників при виплаті заробітної плати поділити на дві категорії:

- ◆ ефективна робота яких на пряму підвищує отримання прибутку від реалізації продукції та надання послуг (наприклад, менеджери роботи з клієнтами, працівники відділу маркетингу);

- ◆ робота яких на пряму не впливає на формування прибутку (наприклад, прибиральниці).

Першій категорії працівників можна запропонувати заробітну плату, що залежить від виробітку та надання послуг. Другій категорії заробітна плата буде проста погодинна і почасово-преміальна.

Підсумовуючи, можна відзначити, що застосування різних способів мотивації й стимулювання працівників у складних умовах початку ринкової економіки дозволяє значно підвищити успіх роботи туристичного підприємства “Ukrainian Travel Company” та зробити більш певними перспективи його розвитку.

Удосконалення системи управління мотивацією і її напрямів дозволить підвищити якість роботи персоналу.

### **3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності роботи туристичного підприємства “Ukrainian Travel Company (UTC)”**

Основний і найбільш цінний капітал будь-якої компанії – працівники. Саме вони визначають успішність і темп розвитку підприємства, будучи рушійною силою бізнесу. Тому для того, щоб їх робота в організації була по-справжньому ефективною, потрібно постійно стежити за рівнем мотивації та регулярно міняти методи стимулювання. Стандартні премії і надбавки, що сьогодні використовуються на туристичних підприємствах не завжди являються достатніми для стимулювання необхідного рівня мотивації, тому роботодавцям слід запроваджувати прогресивні та інноваційні засоби заохочення.

Основним методом мотивації праці на туристичному підприємстві “Ukrainian Travel Company” є грошова винагорода, що включає грошові виплати за виконання поставлених цілей, надбавки до заробітної плати, спеціальні індивідуальні винагороди, тощо. Грошова мотивація за своєю природою є “ненасичуваною”, і людина швидко звикає до нового, вищого рівня оплати. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував його на високу робочу віддачу, завтра може стати звичним і втратити спонукальну силу. Тому важливо використовувати інші способи мотивації, окрім грошових: моральні, соціальні.

Визнання заслуг працівника, його професіоналізму, прояв поваги до нього – надзвичайно ефективний метод моральної мотивації. Ефективним є застосування таких методів як професійне навчання, можливість до кар’єрного росту, надання соціального забезпечення.

На мою думку, для того, щоб підвищити ефективність роботи туристичного підприємства “Ukrainian Travel Company (UTC)” необхідно:

1. Завжди проводити тренування для лідерів, перш ніж просунути людину на керівну посаду. Це дуже суттєво знизить плинність в компанії та підвищить мотивацію.

2. Використовувати 5-10% прибутку на навчання для персоналу.

3. Інвестувати час та зусилля у створення “вхідної програми” для новачків у компанії. Ця програма повинна тривати як мінімум 1 рік.

4. Провести курси перекваліфікації та реорієнтації для людей, які працюють у компанії вже протягом тривалого періоду.

5. Знищити всі джерела, які підсилюють страх та ворожість всередині організації. Створити культуру взаємної підтримки та довіри.

6. Створити програму бонусів, яка дозволить людям повністю відкритися – тобто буде індивідуальною та враховуватиме сильні сторони кожного працівника.

7. Розробити програму, яка спонукатиме людей до інновацій.

8. Виплачувати бонуси за яскраві та корисні для компанії ідеї, висловлені співробітниками.

Туристичне підприємство “Ukrainian Travel Company”, для підвищення ефективності своєї роботи, також може використати у своїй діяльності сучасний метод мотивації персоналу “привілеї інноваторам”, або “систему перків”.

Такий метод вперше був застосований в управлінській діяльності у Великобританії і зараз широко використовується в багатьох країнах світу. “Перки” можуть мати різноманітний характер. Найчастіше це оплачувані фірмою обіди, під час яких менеджери проводять ділові переговори, безплатне медичне обслуговування, дотації на оплату квартири, безплатні консультації по особистих фінансових питаннях, оплата навчання дітей, продаж акцій фірми по низькій ціні і т.д [19, с. 15].

Сьогодні західні фірми поповнюють свій асортимент привілеїв – тепер до них відносяться не тільки додаткові винагороди і матеріальні блага, але і велика

свобода працівника розпоряджатись матеріальними ресурсами, введення на фірмах почесних звань.

Одна із систем управління привілеями – інноваційна номенклатура. Її основна ціль – надати працівникам фірми можливість отримувати додаткові блага в залежності від ефективності праці кожного співробітника. Вона сформована на використанні двох систем винагороджування за працю. Перша з них реалізується через виплату щомісячної заробітної плати. Друга система заснована на сукупному накопичувальному ефекті від праці персоналу і являє собою сумарний результат отриманий від праці співробітника за визначений період його трудової діяльності [15, с. 12].

При створенні системи мотивації персоналу головне – обрати правильні мотиваційні заходи, та використовувати правильні ефективні методи мотивації. На жаль, в мотивації не існує уніфікованого підходу – потрібно шукати індивідуальний підхід до кожного. Я вважаю, що впровадження ефективних сучасних методів мотивації праці на туристичному підприємстві “Ukrainian Travel Company” допоможе перейти на абсолютно новий якісний рівень і забезпечить гармонійний і продуктивний професійний розвиток кадрів і реалізацію всіх завдань бізнесу.

## Висновки

Ефективність функціонування підприємств туристичної сфери України забезпечується завдяки формуванню комплексного механізму стимулювання та мотивації персоналу з урахуванням необхідності соціально-економічного розвитку держави та зростання конкурентоспроможності її підприємств і регіонів.

Під категорією організаційно-економічний механізм стимулювання та мотивації персоналу пропонується розуміти оптимальну сукупність форм, структур, методів, засобів і функцій управління, яка через економічні важелі формує його відносини з зовнішнім середовищем з метою забезпечення цілеспрямованого впливу на результативність підприємницької діяльності підприємства, праці його персоналу та партнерів.

У результаті проведеного дослідження визначено, що на кожному рівні управління туристичною сферою (держава, регіон, сектор туристичної сфери, підприємство) застосовуються специфічні механізми стимулювання та мотивації персоналу, зокрема, держава формує нормативно-правові, регуляторні, інституційні та фінансові механізми впливу на підприємницьке середовище, складовими яких є системи стимулювання просування на ринок конкурентоспроможного туристичного продукту; всередині туристичної сфери реалізуються мотивуючі механізми, зумовлені взаємозалежністю результатів роботи виробників туристичних послуг і товарів, туроператорів і турагентів, що сприяє утворенню специфічних форм стимулювання на галузевому або регіональному рівнях; конкретні підприємства туризму стимулюють персонал з метою одержання прибутку та забезпечення соціально-економічного престижу.

Дослідження управлінських процесів, що відбуваються нині в Україні, охоплюють широке коло питань щодо стимулювання та мотивації персоналу туристичних підприємств, впровадження відповідних механізмів його реалізації на основі класичних і сучасних мотиваційних теорій. Доведено, що на сучасному етапі економічного розвитку країни моделі мотивації конкретного працівника повинні бути чітко ієрархізовані та змінюватись разом зі статусом

працівника; сама система мотивації має бути пов'язана з організаційною структурою підприємства та побудована за принципом відставання, щоб забезпечити підвищення рівня мотивованості.

У курсовій роботі проаналізовано методи та засоби стимулювання та мотивації персоналу на підприємствах туристичної сфери України. Визначено, що існуючі системи стимулювання характеризуються непрозорістю, відсутністю обґрунтованого зв'язку з продуктивністю праці, високим рівнем залежності від особистих стосунків між керівництвом і конкретними працівниками, застосуванням морально застарілих шкал преміювання та стимулювання співробітників, що в цілому спричиняє загальну трудову пасивність працюючих. Більш ефективною визначена система зовнішнього стимулювання туристичних підприємств і окремих працівників, застосована партнерами – туроператорами.

Розроблено організаційно-економічний механізм стимулювання та мотивації персоналу туристичних підприємств, що дозволяє забезпечити одночасне стимулювання ділової активності підприємств, заохочення персоналу до ефективної праці шляхом використання методів, важелів, інструментів управління на основі законодавчих і нормативно-правових актів.

### Список використаних джерел

1. Александрова А. Ю. Международный туризм : учеб. пособие для вузов / А. Ю. Александрова. – М. : Аспект Пресс, 2010. – 464 с.
2. Антюфеев Г. В. Модели распределения ресурсов мегаполиса между секторами туристического бизнеса / Г. В. Антюфеев, Н. Н. Жигирев, Ш. У. Низаметдинов // Экономика и математические методы. – 2012. – № 4. – С. 39–48.
3. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: Методологія та методика аналізу, термінологія, районування / О. О. Бейдик. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 395 с.
4. Бичікова Л. А. Збалансованість територіального ринку праці: методологія та шляхи досягнення : автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці та соціальна політика» / Л. А. Бичікова ; НАН України ; Рада з вивч. продукт. сил України. – К., 2004. – 20 с.
5. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Бойко ; Нац. авіац. ун-т. – К., 2005. – 19 с.
6. Вітвицька О. Д. Вдосконалення механізмів соціально-економічних мотивацій підприємницької діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / О. Д. Вітвицька // НАН України ; Ін-т регіон. дослідж. – Л., 2011. – 18 с.
7. Войнаренко М. П. Перспективи розвитку сфери послуг України за умов ринку / М. П. Войнаренко // Економіка України: минуле, сучасне, майбутнє : матеріали 1-го конгр. міжнар. укр. екон. асоц. – К. : Наукова думка, 2013. – С. 300–305.
8. Войнаренко М. П. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України / М. П. Войнаренко, А. В. Юр'єва-Юрій // Вісник ДІТБ. – 2009. – № 13. – С. 26–31. – (Серія «Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому»).
9. Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала / В. И. Герчиков. – М. : Изд-во ГУ-ВШЭ, 2010 – 326 с.



10. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Новгород : НИМБ, 2013. – 607 с.
11. Казмирчук-Плащина Н. Г. Організаційно-економічні аспекти мотивації праці в системі менеджменту торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.06 « Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Н. Г. Казмирчук-Плащина. – К., 2011. – 19 с.
12. Карась Л. Управленческая диагностика – основа совершенствования менеджмента / Л. Карась // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 6. – С. 78–83.
13. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – К.:КНЕ, 2006. – 340 с.
14. Коротков Э. М. Исследование систем управления / Э. М. Коротков. – М. : Инфра-М, 2003. – 175 с.
15. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І. Ф. Кошелупов ; Одес. держ. екон. ун-т. – О., 2006. – 20 с.
16. Краткий экономический словарь / под. ред. А. Н. Ариэляна. – М. : Ин-т новой экономики, 2008. – 1088 с.
17. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
18. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : монографія / Г. Т. Куликов. – К. : Институт экономики НАН Украины, 2012. – 339 с.
19. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / А. В. Куценко ; Полтав. ун-т спожив. кооп. України. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2007. – 20 с.
20. Мазур Н. О. Формування системи мотивації продуктивності персоналу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук :

- 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Н. О. Мазур ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Л., 2004. – 21 с.
21. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Косовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
22. Подмарков В. Г. Методологические аспекты стимулирования и мотивации труда / В. Г. Подмарков // Вопросы философии. – 2012. – № 5. – С. 16–21.
23. Пономаренко О. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі / О. Пономаренко. – К. : Основи, 2010. – 390 с.
24. Раденька Л. П. Щодо удосконалення системи мотивації праці / Л. П. Радецька // Економіка підприємства та промисловості : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – С. 3–4.
25. Ревинский И. А. Поведение фирмы на рынке услуг. Туризм и путешествия / И. А. Ревинский, Л. С. Романова. – Новосибирск : Изд-во Сиб. ун-та, 2011. – 304 с.
26. Регіологія туризму / під ред. Д. М. Стеценка. – К.:КУТЕП,2004.–220 с.
27. Решетов В. О. Механізм мотивації праці персоналу малих підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / В. О. Решетов ; НАН України ; Рада з вивч. продукт. сил України. – К., 2012. – 20 с.
28. Розвиток туристичного бізнесу регіону : навч. посіб. / за ред. д.е.н., проф. Школи І. М. – Чернівці : Книги-XXI, 2007. – 292 с.
29. Ручка А. А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии / А. А. Ручка, Н. А. Сакада. – К. : Наукова думка, 2011. – 224 с.
30. Табахарнюк М. О. Системне управління процесами мотивації персоналу організацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / М. О. Табахарнюк ; НАН України ; Ін-т регіон. дослідж. – Л., 2005. – 19 с.
31. Юр'єва-Юрій А. В. Механізм стимулювання персоналу в туристичній сфері України / М. П. Войнаренко, А. В. Юр'єва-Юрій // Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому». – Донецьк : ДІТБ, 2009. – № 13. – С. 26–31.

Особистий внесок автора: розглянуто чинні механізми стимулювання персоналу підприємств туристичної сфери України та проаналізовано їх результативність.

32. Юр'єва Г. В. Підвищення ефективності праці через стимулювання і формування сталих мотивів / Г. В. Юр'єва, І. В. Окоркова // материалы всеукр. науч.-практ. конф. [«Проблемы управления предпринимательством в современных условиях»], (Ялта, 9–12 ноября 2005 г.). – Ялта : Таврический национальный университет им. В. И. Вернадского, 2005. – Ч. II. – С. 15–16.  
Особистий внесок автора: визначено основні методи стимулювання персоналу.
33. Юр'єва Г. В. Створення привабливого іміджу України як важливий фактор її інтеграції до світової туристичної спільноти / А. В. Юр'єва-Юрій // матеріали III всеукр. науч.-практ. конф. студентів та аспірантів [«Перспективи економічного розвитку України в контексті євроінтеграційних процесів»], (Чернівці, 23–24 березня 2006 р.). – Чернівці : Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2006. – Ч. 2. – С. 118–121.
34. Alderfer C. P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizations Settings / C. P. Alderfer. – N. Y., 2011.
35. Druker P. F. Manager for the future: the 1990-es and beyond / P. F. Druker. – N. Y, 2010.
36. Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg, B. Maunsner, B. Snyderman. – N.Y. : Wiley, 2013.
37. Infocentre <http://www.infocentre.com/news/DMS.htm>.
38. Державна служба туризму і курортів <http://www.tourism.gov.ua/>.
39. Інтернет-джерело : <http://www.management.com.ua>.
40. Інтернет-джерело : <http://utctour.com>.