

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д.Гаврилишина

Кафедра міжнародного
туризму і готельного бізнесу

МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА

на тему:

**Підвищення ефективності використання людських ресурсів
за рахунок удосконалення мотивації праці на туристичному
підприємстві „Турист”**

Студент групи Т-41

Кучера Романа Олеговича

(підпис)

Науковий керівник:

к. е. н., доцент Тибінь А.М.

(підпис)

Тернопіль-2017

ПЛАН

ВСТУП.....	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність поняття «ефективність праці» працівників туристичного підприємства.....	5
1.2. Особливості теорій мотивації в туристичному бізнесі.....	10
1.3. Мотивація як основний показник підвищення ефективності праці працівників туристичного підприємства.....	15
2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ».....	26
2.1. Загальна характеристика ТК «Турист».....	26
2.2. Аналіз факторів та динаміка фінансових результатів операційної діяльності, які впливають на ефективність праці працівників ТК «Турист».....	28
2.3. Оцінка ефективності використання персоналу в ТК «Турист».....	34
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ».....	47
3.1. Проблеми формування і використання кадрового потенціалу ТК „Турист”	47
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на туристичному комплексі «Турист».....	57
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку в умовах ринкової економіки забезпечення туристичних комплексів робочою силою, ефективність їх використання - найважливіша умова ефективного функціонування діяльності туристичного підприємства.

Підвищення ефективності використання робочої сили на підприємствах туристичного комплексу багато в чому означає підвищення продуктивності праці. До факторів зростання продуктивності праці належать: обсяг реалізованих послуг та їх структури; розмаїття асортименту; рівень механізації праці, рівень розвитку науки, підвищення кваліфікації працівників, матеріальне і моральне стимулювання праці, вдосконалення модернізація обладнання і ін. Забезпечення ефективного функціонування діяльності туристичного підприємства багато в чому залежить від раціонального поєднання таких факторів.

Недооцінка значення активізації і розвитку персоналу підприємства збільшує спад виробництва, веде до зниження продуктивності праці, збільшенню витрат і знецінюванню накопиченого людського капіталу. Про це свідчать як загальні економічні показники (падіння виробництва, ріст безробіття, скорочення професійно технічної підготовки і ін.), так і положення на туристичних підприємствах.

В сучасному туристичному бізнесі жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті туристичні підприємства, котрі можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це не можливо без професійно підготовленого персоналу.

Актуальність дослідження підвищення ефективності праці персоналу у туристичному господарстві пояснюється тими підвищеними вимогами клієнтів, які пред'являються до туристичних послуг у сучасних умовах. Персонал туристичного підприємства є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях туристичного комплексу залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління

людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій туристичного підприємства — функцію управління персоналом.

Питанням теорії та практики стратегічного управління в умовах конкурентного середовища, а також конкурентоспроможності як складової цього процесу присвятили свої праці такі зарубіжні вчені, як: І. Ансофф, Ассаель Генрі, Армстронг Г., Г.Л. Азоєв, Г.Л. Багієв, В.П. Грузинов, Ф. Котлер, М. Мескон, Г. Міцберг, С. Попов., Д. Стрікленд, А. Томпсон, В. М. Тарасевич та інші. Серед вітчизняних науковців слід відзначити: І.Є. Астахова, Л.Г. Агафонова, О.В. Березін, М.Г. Безпарточний, А.В. Вовчак, С.С. Гаркавенко, С.П. Гаврилюк, О.В.Зозульов, В.Я. Кардаш, М.В. Новак, С. Оборська, А.О. Старостіна, Г.М. Тарасюк, Т.І., З. Шершньова та інші.

Метою курсової роботи є дослідження умов ефективності праці працівників туристичного підприємства за рахунок удосконалення мотивації (на прикладі ТК «Турист»).

Для досягнення поставленої мети автор ставить перед собою наступні завдання:

- визначити основні показники підвищення ефективності праці працівників туристичного підприємства;
- аналізувати динаміку фінансових результатів операційної діяльності, які впливають на ефективність працівників туристичного підприємства;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності праці працівників туристичного комплексу

Об'єктом дослідження виступає туристична компанія «Турист».

Предметом дослідження курсової роботи є аналіз мотиваційних факторів, які впливають на ефективність праці працівників, оцінка конкурентоспроможності персоналу, рекомендації щодо підвищення ефективності праці працівників туристичного підприємства.

При дослідженні теми курсової роботи, було обрано такі **методи** дослідження: системний, статистичний, метод порівняння, аналітичний, метод аналізу, статистичний, графічний.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття ефективності праці працівників туристичного підприємства.

Специфіка праці колективів туристичних підприємств полягає в тому, що результатом праці є не продукт, а послуга. Використовуючи у своїй виробничо-експлуатаційній діяльності продукти матеріального виробництва, працівники створюють і реалізують туристичні послуги. Невипадково у багатьох країнах, що спеціалізуються на розвитку туризму, значна частина національного доходу створюється саме в туризмі й, зокрема, у туристичному господарстві.[17]

Праця персоналу туристичних підприємств характеризується безперервним графіком роботи, нерівномірністю навантаження впродовж року, місяця, тижня й навіть доби. Чисельність обслуговуючого персоналу залежить не від обсягу послуг, що надаються, а від місткості ТК. Крім того, працівники туристичних підприємств, у своїй більшості, виконують роботу, пов'язану з постійною нервовою, розумовою напругою та значним фізичним навантаженням.

Процес обслуговування потребує особливої чіткості та високої організації, здатних забезпечити максимальні зручності для проживаючих і високий рівень культури обслуговування. Вирішення цього завдання тісно пов'язано із впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, нових форм організації праці, що дозволить значно скоротити чисельність працівників і перейти до світових стандартів якості обслуговування туристів. Нерівномірність інтенсивності туристичних потоків у часі призводить в : одних випадках до неминучих простоїв працівників, в інших — до надзвичайної напруги їх праці, що негативно позначається на ефективності використання трудових ресурсів.

Важливим показником, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів у туристичному господарстві є продуктивність праці. В умовах своєрідного характеру експлуатаційної діяльності туристичних

підприємств продуктивність праці визначається кількістю місць або середньою сумою реалізованих послуг, що припадають на одного працівника за певний період (рік, квартал, місяць, день). Ефективність, як і продуктивність, характеризується відношенням отриманого результату до витрат. Однак, на відміну від продуктивності, ефективність характеризує процес формування суспільно-необхідних затрат праці, пов'язаних з кінцевим результатом — задоволенням потреб туристів. Ефективність праці персоналу туристичних підприємств включає в себе оцінку результатів затрат праці, що відображає підвищення продуктивності праці, економію часу туристів, високу культуру та якість туристичних послуг, скорочення витрат споживання. Розвинена ринкова економіка орієнтує суспільне виробництво на задоволення конкретних потреб споживачів. Це змушує виробників постійно оновлювати продукцію, розширювати її асортимент і поліпшувати якість, а для отримання максимального прибутку в результаті своєї діяльності скорочувати затрати праці. До того ж отримання прибутку підприємцями залежить від того, чи потрібні для споживачів продукцію вони виробляють. Такі умови висувають нові вимоги до оцінки результату праці та зумовлюють необхідність використання об'ємної, ніж продуктивність праці, категорії, якій, на нашу думку, є ефективність праці.

Ефективність праці — це її результативність. Зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ без збільшення затрат праці. У широкому розумінні зростання ефективності праці означає постійне вдосконалення людьми економічної діяльності, постійне знаходження можливості працювати краще, виробляти більше якісніших благ за тих самих, або і менших затрат праці[13].

Ефективність праці має визначатися насамперед конкретними споживчими вартостями (матеріальними чи духовними благами, послугами, роботами), а також кількістю затраченої на них праці. Лише в такому поєднанні має розглядатися результат праці. Категорія "ефективність праці" має соціальний аспект, який у цивілізованих країнах набуває виключно важливого

значення. Отже, ефективність праці має розглядатися в економічній науці як самостійна категорія і обчислюватися у суспільстві в цілому, в окремих галузях і підприємствах (організаціях, установах, закладах). Однією з головних задач туристичних підприємств є пошук ефективних засобів управління працею, які забезпечать активізацію людського чинника. Для цього слід застосовувати сучасні методи управління персоналом.

Управління персоналом – це багатогранний і винятково складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Для підвищення ефективності праці управлінського персоналу застосовують методи її мотивації та стимулювання. В наш час саме мотивація і стимулювання праці, можливість реалізуватися як фахівець і як особистість здатні втримати креативних і перспективних управлінських працівників на підприємствах.

Рівень ефективності праці в ринковій економіці має характеризуватися системою взаємопов'язаних і доповнюючих один одного натуральних і вартісних показників, кожний з яких відбиває результат праці з того чи іншого боку і може використовуватись у господарському механізмі ринкової економіки у відповідності з його економічною природою і тією роллю, яку він здатний відіграти в тій чи іншій ланці господарювання (аналізі, плануванні, стимулюванні).

Ефективність вимірюється багатьма різноманітними показниками. Всі вони є показниками ефективності, однак одного узагальнюючого показника ефективності немає, як немає абстрактного ефекту, а є конкретна вироблена продукція, отриманий прибуток або якийсь інший конкретний результат. Як правило, назва різних показників ефективності складається з двох слів: перше означає, чим у цьому показнику вимірюються результати діяльності (продуктивність або прибутковість), а друге — витрати яких ресурсів враховані у цьому показнику. Визначення показників є першим етапом в оцінці ефективності праці. Завершальна його оцінка може бути дана на основі критерію (мірила оцінки). Якщо показники характеризують рівень і динаміку

ефективності роботи, то критерій показує, наскільки досягнутий рівень ефективності відповідає потребам суспільства. Критерій ефективності праці повинен мати конкретне кількісне вираження. Якщо мова йде про оцінку ефективності праці з точки зору відповідності досягнутого рівня потребам, важливо визначити ступінь цієї відповідності. Цей критерій, на нашу думку, необхідно шукати в моделях мікроекономічного рівноваги попиту і пропозиції. З критерієм ефективності тісно пов'язане поняття міри та ефективності, а останнє - з можливостями суспільства. При цьому необхідно виходити з об'єктивних умов, які існують у суспільстві. Задоволення суспільних потреб залежить від наявності виробничих ресурсів і способів їх використання. Сутність проблеми підвищення ефективності праці полягає в досягненні певної мети з мінімальними затратами праці. Кожен суб'єкт і суспільство в цілому ставлять перед собою свою мету, але для всіх є спільне - бажання досягти мети з мінімальними зусиллями. Досягнення мети з мінімальними зусиллями виступає однією з економічних закономірностей суспільства, яка обумовлена всезростаючі потреби громадян у товарах, послугах та суспільних благах, а також необхідністю їх постійного задоволення при обмежених виробничих ресурсах.

Туристичні фірми витрачають великі зусилля на навчання і розвиток персоналу, тому припустимо, що висока плинність кадрів не вигідна туристичній фірмі. Роблячи висновок, підприємству в першу чергу необхідно переглянути систему оплати праці. Аналіз системи оплати в туристичній фірмі показує, що заробітна плата, яка складається із ставки і бонусів, є досить ефективною, як для працівника, так і для підприємства. Таким чином, фірма справедливо оцінює частку внеску ефективної роботи кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей організації, а співробітники прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів. Проте навіть в такій системі оплати існують недоліки – низька ставка і невисокий відсоток від виконаної роботи, який зараховується до бонусної частини заробітної плати.

Кількісні характеристики кадрів в економіці праці доповнюються показниками ефективності використання трудових ресурсів, основним серед яких є продуктивність праці. У загальному розумінні продуктивність праці - це показник ефективності (результативності) праці, який розраховується як частка від ділення обсягу продукції (робіт, послуг) на ту кількість праці, що витрачена на його виробництво[13].

Рівень продуктивності праці розраховується двома способами: прямим і зворотним. При прямому способі продуктивність праці в туризмі визначається кількістю сформованого (реалізованого) турпродукту (турпослуг) в розрахунку на одного працівника підприємства в одиницю часу. Оскільки обсяг роботи виражається в натуральних і вартісних показниках, то продуктивність праці обчислюється в таких же показниках відповідно за формулами[7]:

$$\text{ППн} = \frac{N_{\text{тп}}}{\text{Чоб}}$$

$$\text{ППварр} = \frac{V_{\text{тп}}}{\text{Чоб}}$$

де ППн ; ППварр - продуктивність праці відповідно в натуральному і вартісному вираженні;

$N_{\text{тп}}$ - кількість створеного (реалізованого) тур продукту (послуг);

$V_{\text{тп}}$ - обсяг виручки від реалізації турпродукту (послуг).

Зворотний спосіб визначення ефективності праці полягає в розрахунках трудоемності одиниці турпродукту (послуг). Трудоемність характеризується кількістю робочого часу, витраченого на одиницю турпродукту (послуги), і розраховується за формулою[7]:

$$\text{Тнсм} = \frac{\text{Фрч}}{N_{\text{мп}}}$$

де Тнсм - трудоемність натуральної одиниці турпродукту (послуги);

Фрч - фонд робочого часу, витрачений на створення та реалізацію усієї кількості турпродукту (послуг) за певний період.

Вартісні показники трудоємності обчислюються як співвідношення витраченого часу до вартості сформованого (реалізованого) турпродукту (послуг) за той же час[7]:

$$\text{Тварем} = \frac{\text{Фрч}}{\text{Vмп}}$$

де Тварем - трудоємність турпродукту (послуги), виражена у вартісних показниках;

Vмп - обсяг реалізованого турпродукту (послуг) у грошовому вираженні. Комплексний показник (коефіцієнт) динаміки ефективності використання робочої сили (Ккомеф) обчислюється за формулою

Iварпр, Iнпр - відповідно індекс зміни продуктивності праці у вартісному і натуральному вираженні.

Головні резерви підвищення продуктивності праці пов'язані зі скороченням трудоємності турпродукту та окремих послуг. Велике значення в підвищенні продуктивності праці має мотивація працівників до трудової діяльності.

1.2. Особливості теорій мотивації в туристичному бізнесі.

З розвитком продуктивних сил та особливостей формування бізнесу, були розроблені теорії мотивації, в основі яких були певні розроблені підходи, де можна сміливо розділити на дві великих групи: змістовні та процесійні.

Змістовні теорії мотивації вивчають особливості потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє зробити наступні висновки щодо механізму мотивації людини.

Із змістовних теорій мотивацій найбільш відомими є :

1. Теорія потреб Маслоу;
2. Теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера;

3. Теорія набутих потреб Мак-Клелланда;

4. Теорія двох факторів Герцберга.

1. Теорія потреб Маслоу – один із великих вчених у галузі мотивації.

Його теорія психології управління включає та особливості:

-кожна людина постійно має якісь потреби;

-люди виділяють певний набір сильно виражених потреб, які можна об'єднати в окремі групи;

-групи потреб знаходяться в ієрархічному розміщенні відповідно один до одного;

-потреби, якщо вони не задовольняються, змушують людину діяти, а задоволені потреби мотивують людей;

-якщо одна потреба задовольняється, то її місце замінює інша;

-звичайна людина відчуває одночасно декілька різних потреб, які перебувають у комплексній взаємодії;

Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб:

1. Фізіологічні потреби;

2. Потреби в безпеці та впевненості в майбутньому;

3. Потреби належності до певної соціальної групи;

4. Потреби визнання й поваги;

5. Потреби в самовираженні.

2. Теорія К.Альдерфера трактує, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. На відміну від Маслоу, він виділяє тільки три таких групи: потреби існування; потреби зв'язку; потреби росту.

Потреби існування, за Альдерфером, складаються із двох груп: фізіологічні та безпеки[11].

Потреби зв'язку відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, колег, ворогів, керівників, підлеглих. До цієї потреби можна повністю віднести потреби визнання, поваги та безпеки.

Потреби росту аналогічні потребам самовираження, які пов'язані з бажанням розвитку і самовдосконалення.

3. Теорія потреби Мак-Клелланда пов'язана з особливостями та значенням впливу на поведінку людини потреб досягнення та особливості співучасті та влади.

Потреба досягнень проявляється в бажанні людини досягти поставлених цілей. Індивідууми, що мають високу потребу досягнення, готові виконувати роботу, в якій є елементи виклику, що дозволяє їм самостійно ставити цілі.

Потреба співучасті проявляється у вигляді дружніх відносин з оточуючими. Люди, які мають високу потребу співучасті, намагаються встановлювати і підтримувати добрі стосунки, бажають підтримки з боку колег, друзів, хвилюються про те, як про них думають інші. Індивідууми з високою потребою співучасті хочуть займати в організації такі позиції і виконувати таку роботу, яка дозволяє їм перебувати в активній взаємодії зі своїми колегами чи клієнтами. Керівництво організації повинно регулярно оцінювати рівень даної потреби у підлеглих їм працівників, щоб правильно і своєчасно вносити корективи в організацію їх роботи.

Потреба влади являється набутою, розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і проявляється в тому, що людина хоче контролювати людей, ресурси і процеси, що проходять в її оточенні. Людей з високою мотивацією влади можна розділити на дві взаємозалежні групи.

Першу групу складають ті, хто прагне до влади з метою володарювання. В першу чергу їх приваблює сама можливість командувати іншими. Інтереси підприємства для них стоять на другому плані і навіть втрачають зміст, тобто вони концентрують увагу на своїй керівній позиції та маючи велике значення в організації.

До другої групи відносять тих людей, які прагнуть влади для того, щоб вирішувати завдання групи. Ці люди задовольняють свою потребу у владі тим, що визначають цілі, ставлять завдання перед колективом і беруть участь у їх вирішенні.

Потреба влади для цих людей - не бажання задовольнити свої амбіції, а бажання до виконання відповідальної керівної роботи, пов'язаної з вирішенням

організаційних завдань, що і є мотивом до самоствердження.

Мак-Клелланд вважає, що із трьох потреб його концепції для успіху менеджера найбільше значення має потреба влади другого типу. Потреби, які розглядаються, не розмішені ієрархічно і можуть мати різну, на думку дослідника, міру прояву. Так, потреба влади існує при низькій потребі співучасті.

4. Відповідно до теорії двох факторів Герцберга модель мотивації, побудованої на потребах двох груп: потреби, пов'язані з факторами умов праці, і потреби мотивації.

Фактори умов праці: політика організації, умови роботи, заробітна плата, міжособисті відносини в колективі.

Мотивуючі фактори: просування по кар'єрній драбині, висока міра відповідальності, можливості творчого і ділового росту, визнання і схвалення результатів праці.

Із процесійних теорій мотивацій найбільш відомими є :

1. Теорія очікування В. Врума;
2. Теорія справедливості Адамса;
3. Теорія Портера— Лоулера;

1. Теорія В. Врума ґрунтується на тому, що активна потреба не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення своєї мети. Людина має бути впевнена в собі та в тому, що вибраний нею тип поведінки приведе до задоволення потреб.

Очікування в системі «затрати праці - результати» - це співвідношення між затраченими зусиллями і одержаними результатами. Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутими результатами немає, то, згідно з теорією очікувань, мотивація буде зменшуватись[5].

Очікування в системі «результати - винагорода» є очікуванням певної винагороди або заохочення за досягнутий рівень результатів.

У теорії очікувань важливе місце займає валентність або цінність

винагороди. Валентність - це передбачена міра відносного задоволення, яка виникає внаслідок одержання певної винагороди. Якщо значення будь-якого із цих трьох факторів незначне, то мотивація буде недостатньою, а результат праці - низьким. Для ефективної мотивації менеджеру треба встановити тісне співвідношення між результатами і винагородою.

2. У теорії справедливості Адамса стверджується, що люди суб'єктивно визначають відношення одержаної винагороди до затрачених зусиль, а потім порівнюють це з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу, порівняння вказує на дисбаланс і несправедливість, оскільки людина вважає, що її колега одержав більшу винагороду за аналогічну роботу.

Працівники, які вважають, що їм не доплачують в порівнянні з іншими, будуть намагатись зменшити інтенсивність праці або підвищити винагороди.

Вирішення проблеми управління підприємств може здійснюватись наступними шляхами: створенням чіткої, зрозумілої і простої системи оплати праці (посадові оклади або тарифна ставка + винагороди + премія + збереження розмірів сумарного заробітку кожного працівника в таємниці).

3. Теорія Портера- Лоулера ґрунтується на поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості.

В теорії фігурує п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, одержаний результат, винагорода, міра задоволення. Згідно з моделлю Портера— Лоулера, досягнуті результати залежать від зусиль працівника, його креативності, здібностей і характеру, а також усвідомленості ним своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль працівника визначається цінністю винагороди і мірою впевненості втому, що ці зусилля будуть гідно винагороджені.

Людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати, констатує теорія Портера- Лоулера і що дуже важливо, результативна праця приносить задоволення працівникові.

Дослідження підтверджують точку зору Портера і Лоулера про те, що висока результативність є умовою повного задоволення працівника, а не її наслідком

1.3. Мотивація як основний показник підвищення ефективності праці працівників туристичного підприємства.

Мотивація — це найважливіший фактор підвищення ефективності діяльності усієї організації, адже процес діяльності організації можна добре спланувати і організувати, але якщо працівники цієї організації не відповідально ставляться до своїх обов'язків і не зацікавлені особисто у розв'язанні проблем і задач, що постали перед організацією, то результати контролю і підбиття підсумків не будуть втішними.

Ставлення людини до трудової діяльності визначають різні внутрішні і зовнішні чинники. До внутрішніх чинників відносять потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ціннісні орієнтації, ідеали, мотиви.

До зовнішніх відносять різноманітні методи економічного та морального впливу (стимули), які використовуються підприємством для підвищення трудової активності працівників.

Таким чином, мотивація представляє собою комплекс причин, які спонукають працівників до цілеспрямованих дій і є рушійною силою людської діяльності і поведінки на основі глибокої особистої зацікавленості і залучення до її здійснення.

Мотивація має багато аспектів, а тому має свою типологію, представлену класифікацією. Мотивація праці як механізм представляє собою систему, яка узгоджує багато-номенклатурні потреби, інтереси, ціннісні орієнтаційні настанови, мотиви і мотиваційну структуру поведінки.

Спрощена модель мотивації поведінки через споживання можна скласти в такий ланцюжок: спонукання (мотиви) → поведінка (дія) → результат задоволення потреб (повне задоволення, часткове задоволення чи відсутність задоволення) [10].

Найвпливовішим елементом у визначеному механізмі мотивації є мотиви, які представляють собою спонукальну силу, яка передує дії. До функцій мотивів відносяться:

- орієнтуюча (спрямовує працівника під час вибору варіанта поведінки);

- змістоутворююча (визначає суб'єктивну значимість поведінки працівника);
- опосередкована (визначає спонукальні чинники);
- мобілізуюча (мобілізує працівника при необхідності здійснення значущої для нього діяльності).

Ставлення до праці визначається соціально-економічним середовищем, в якому здійснюються трудові процеси і яка визначає стан людини як в суспільстві в цілому, так і в окремих групах.

Головними важелями мотивації до праці в туристичних підприємствах є стимули. Тому мотивація праці розглядається як процес стимулювання окремого працівника або групи працівників до дій, що спрямовані на досягнення індивідуальних або спільних цілей. Крім того, мотивація праці - це одна з найважливіших функцій менеджменту, спрямована на досягнення цілей підприємства через задоволення потреб його працівників.

Стимул - це зовнішнє спонукання до дії, тобто причина поведінки людини. На практиці використовуються різні види стимулів.

1.Примушення. Підприємства розробляють адміністративні методи примушування, до яких відносяться: догана, звільнення з роботи й т.п.

2. Матеріальне заохочення - це стимул у матеріально-грошовій формі: заробітна плата, тарифна ставка, винагорода за результати, премія з прибутку, компенсаційна виплата, туристичних та інших видів путівок тощо.

3. Моральне заохочення - це стимули, спрямовані на задоволення духовних і моральних потреб людини. Воно пов'язане з внутрішніми мотивами людської поведінки, до яких відноситься любов до своєї справи, прагнення до самовдосконалення, творчості та самовираження[22].

До основних форм мотивації працівників туристичних підприємств відносяться такі:

- заробітна плата, що відповідає внескові працівника до результатів діяльності туристичного підприємства;
- система матеріальних пільг працівникам;

- нематеріальні пільги і привілеї (надання відгулів, додаткових відпусток та ін.);
- заходи, що підвищують інтерес до праці, самостійність і відповідальність працівника, стимулюють підвищення його кваліфікації;
- створення сприятливої соціальної атмосфери, усунення різних бар'єрів між рядовими працівниками й апаратом управління;
- моральне заохочення працівників;
- просування працівників по службі.

Ці заходи мотивації праці підвищують віддачу трудових ресурсів підприємства.

Система мотивації на рівні туристичного підприємства ґрунтується на таких вимогах:

- надання рівних можливостей займати посади і просуватися по службі
- узгодженість оплати праці з її результатами;
- гарантія зайнятості;
 - створення умов для захисту здоров'я і безпеки праці;
 - забезпечення умов для професійного росту;
 - підтримка в колективі довіри, зацікавленості в досягненні спільної мети і місії підприємства.

Для підтримки мотивації праці необхідно:

- систематично перевіряти тривалість перебування кожного працівника на одній посаді і здійснювати необхідне переміщення;
- збагачувати зміст роботи і розширювати її рамки;
- здійснювати активне структурне планування праці і заробітної плати, а також застосовувати гнучкі форми організації праці;
- систематично розвивати організаційну діяльність, підвищувати роль навчання і творчого підходу;
- реалізовувати нові форми взаємодії керівників і підлеглих. Головним методом мотивації праці в ринковій економіці є заробітна плата, участь працівників в акціонерній власності, в прибутку, в управлінні підприємством.

Ефективність праці варто розглядати з погляду ступеня задоволення виробничою організацією динамічних вимог ринку, а також з погляду зусиль, що починаються організацією для задоволення цих вимог.

Висока якість праці кожного працівника повинна забезпечувати необхідне перевищення внеску його в дохід організації над витратами на оплату праці. Показники ефективності трудової діяльності повинні бути пов'язані із системою стимулювання, щоб забезпечити стійкий інтерес працівника в ефективності функціонування організації [6].

Друга проблема — це засоби стимулювання високої ефективності праці. Стимулювання — це система формування в працівників організації спонукальних мотивів до активної й ефективної трудової діяльності.

Вивчення проблем мотивації має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Чим вищим є інтелект людини та рівень її професійної підготовки, повнішим уявлення про навколишнє середовище, тим різноманітнішими є потреби цієї людини, її інтереси й мотиваційні настанови. Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Продумані до дрібниць системи матеріальних стимулів ґрунтуються на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці та життя, сімейного стану, трудових навичок і є ефективним механізмом поєднання матеріальної заінтересованості персоналу й продуктивності його праці. На практиці методи мотивації завжди були пов'язані з конкретним рівнем розвитку виробництва, наявними суспільними умовами, потребами, культурою, релігією. Однак протягом тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими підходами, а методом «спроб і помилок». Найпершим із застосовуваних на практиці методів мотивації був метод «батога і пряника». При цьому батогом був страх, голод, тілесне покарання, а пряником — певна матеріальна чи інша винагорода. Розглядаючи цей метод сьогодні, варто

зазначити, що на сучасних працівників також дієвим є цей метод. Так, наприклад, «бато́гом» може бути догана, попередження, звільнення або визначення «найгіршого» працівника.

Відзначимо, що для посилення ролі оплати праці в системі мотивації варто забезпечити її безпосередній зв'язок із результатами праці. Кожен працівник має відчувати прямий зв'язок між рівнем матеріальної винагороди і продуктивністю праці, розміром заробітної плати й результатами підприємства.

Окремі науковці наголошують на необхідності створення на підприємствах механізму мотивації підвищення ефективності праці. На практиці ідеальною є ситуація, коли мотиваційні цілі кожного окремого працівника збігалися з інтересами підприємства й у кінцевому результаті вели до успіху підприємства. Правильно організована система мотивації допомагає суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, нарощувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес і рівень обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних витрат підприємства. Це пояснюється тим, що коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, то його коефіцієнт корисної дії зростає в рази. Натомість відсутність мотивації, як правило, призводить до втрати підприємством цінних працівників і в критичних випадках може спричинити припинення його діяльності. Крім того, невдоволені працівники негативно впливають на ділову репутацію підприємства. Західна практика управління бізнесом свідчить про те, що мотивації надається велика увага[14].

Фактично кожне поважне підприємство користується послугами професійних консультантів щодо управління персоналом або ж має такого спеціаліста у штаті.

Одним із найбільш важливих мотиваційних механізмів є налагодження діалогу між керівництвом і персоналом. Тобто, кабінет керівника підприємства повинен бути завжди відкритим для ідей працівників. Ефективність праці персоналу зростає, коли працівники поважають керівника як умілого управлінця, а

не відчувають перед ним страх. Механізм мотивації повинен забезпечувати, з одного боку, можливість задоволення за рахунок справедливої винагороди різноманітних потреб людини в процесі трудової діяльності, а з іншого – одержання очікуваних результатів праці, успішного досягнення цілей підприємства. Він складається з упорядкованої сукупності дій щодо формування, актуалізації та задоволення потреб залежно від результатів трудової діяльності й досягнення рівня поставлених цілей.

Одним з головних завдань розвитку в туристичних підприємствах є формування притаманної ринковим відносинам системи стимулювання праці. Фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства просто залежить від ефективності праці персоналу, а вона, насамперед, від організації та механізмів формування заробітної плати. Важливим складовим елементом управління трудовим потенціалом туристичного підприємства є вибір оптимальної системи стимулювання, що дасть змогу збалансувати міру витрат праці та її кінцеві результати, а також особисту мотивацію працівника та мету діяльності підприємства. Під ефективним стимулюванням праці необхідно розуміти створення такої системи стимулювання, яка б могла забезпечити поєднання високих економічних результатів діяльності підприємства та оптимізувати його витрати на досягнення цих результатів. У сукупності видів стимулювання праці працівників особливе місце посідає заробітна плата та її організація, адже вона найповніше відображає залежність між результатами праці окремого працівника та його матеріальною винагородою[17].

Однією з важливих проблем сучасної економіки є встановлення вартості трудових послуг та розмірів заробітної плати. У розвинених країнах з ринковою економікою відбувається підвищення стимулюючої функції тарифної системи оплати праці, що сприяє зростанню кваліфікаційного рівня працівників, а також враховує індивідуальні результати праці кожного працівника. З метою обґрунтування розмірів заробітної плати працівників та визначення результатів їх праці застосовується метод "оцінки заслуг", тобто комплексна оцінка результатів праці та якісних характеристик працівників (ініціативність, самос-

тійність, використання робочого часу, стаж роботи, кваліфікація). Від результатів "оцінки заслуг" працівників безпосередньо залежить розмір його заробітної плати.

Проблема якості обслуговування в туризмі - одна з найактуальніших у розвитку цієї галузі народного господарства . На міжнародному туристичному ринку якість обслуговування - найсильніша зброя в конкурентній боротьбі. Туристи , які задоволені обслуговуванням в готелях , ресторанах , бюро послуг , туристичних комплексах певних країн , стають їх активними пропагандистами . Вони багато разів відвідують ці місця , сприяючи збільшенню потоків туристів , створюючи високу репутацію вподобаним їм туристичним районам. Якість обслуговування в кінцевому рахунку сприяє підвищенню економічної ефективності туризму.

Поняття якості є найважливішим у туризмі, як сфері послуг. Забезпечення якості послуг фірми – туроператора з допомогою управлінських функцій, є дуже актуальною нашого часу, оскільки найчастіше саме недоробки за якістю продукції до нерентабельність продукту, до їх зниження впливу клієнтів – і, як наслідок, можуть призвести фірму до банкрутства. Сучасні підприємства туризму зацікавлені у надання послуг належного якості, це ж дозволить їм перемогти у конкурентній боротьби, а конкуренція у сфері туризму нині дуже висока.

Комплексний характер туристичної діяльності ускладнює встановлення єдиного показника оцінки якості обслуговування. Крім того, вплив ряду факторів: економічного, організаційного, технічного характеру не дозволяє виміряти якість обслуговування в різних видах туристичної діяльності по одному і тому ж показнику.

Поняття «якість послуг» та « якість обслуговування » тісно пов'язані один з одним, так як і те й інше залежить від виробничих можливостей туристичних об'єктів , будь то готель , пансіонат або санаторій. Однак , у розглянутій області все ще залишається велика кількість маловивчених проблем. Зокрема проблем пов'язаних з оцінкою якості та ефективності туристичних послуг та

формуванням на цій основі ефективних систем управління туристичною фірмою.

Основними характеристиками зовнішнього середовища є її складність динамізм і невизначеність. Зовнішні фактори в умовах ринкових відносин сприяють формуванню якості послуг. До них в першу чергу відносяться : вимоги ринку , тобто покупців ; конкуренція : нормативні документи у сфері якості продукції ; необхідність завоювання гідного місця , як на внутрішньому , так і на зовнішньому ринку; забезпечення іміджу фірми в середовищі покупців , ділових людей.

В сфері туризму впливають такі фактори на створення якісного туристичного продукту:

1) Дискретність (безперервність) виробництва туристичних послуг і цілісність їх споживання. У забезпеченні якості турпродукту всі служби повинні працювати однаково чітко і якісно. Для якісного виробництва турпослуги однаково важлива як робота технічної служби, відповідальної за ліфти , справність телефонів , замків , меблів або сантехніки.

2) Можливість повторного виробництва турпослуг на однаково високому рівні , або тривалість якості. Рішення даної проблеми для багатьох виробників турпродукту виявляється непосильним завданням , що , в свою чергу , часто стає причиною різкого зниження конкурентоспроможності всього підприємства.

3) Сфера туризму відноситься до такого виду діяльності, де вироблений продукт ,будучи невідчутним , споживається одночасно з його виробництвом . У персоналу підприємства немає шансу на виправлення браку , а також на повернення гостя . Це дуже важливий момент , тому що якість роботи персоналу суттєво впливає на якісні характеристики самого турпродукту .

На практиці якість послуги визначається :

1) Оперативністю роботи по підборі і організації турів по запитах клієнтів - швидкість обслуговування в комплексі визначає ступінь задоволення кожного клієнта;

2) Термінами отримання довідкової інформації;

3) Ввічливістю обслуговування, яке виражається в привітності співробітників туристичної фірми, їх увазі до запитів кожного клієнта, терпінні при обговоренні маршруту;

4) Відповідністю пропонованого туру реальному змісту;

5) наявністю узгодження всіх складових частин комплексного обслуговування.

Якість виконання послуг - ступінь відповідності споживчих властивостей послуги конкретної суспільної потреби, що відповідає як вимогам діючої нормативно-технічної документації, так і побажанням конкретного споживача послуги, погодженим при прийомі замовлення, при оптимальних соціально-економічних результатах її виконання[15].

Якість обслуговування населення - ступінь відповідності споживчих властивостей процесів обслуговування суспільної потреби, яка характеризується сукупністю умов, методів і засобів, що забезпечують конкретному споживачеві можливість отримання послуги з мінімальними витратами часу і високою культурою обслуговування при оптимальних соціально-економічних результатах обслуговування.

Невід'ємною частиною досягнення високої якості послуг є наявність системи контролю. При створенні системи контролю необхідно також дотримуватися принцип безперервності.

Система контролю за якістю послуг повинна забезпечувати в буквальному сенсі щосекундний контроль на всіх етапах технологічного циклу і за всіма параметрами. Крім того, функція контролю, будучи поворотною, має на пряму забезпечувати гнучкість і коригування всіх інших дій щодо забезпечення якості послуг. Таким чином, можна виділити два основних критерії системи якості: вона повинна забезпечувати високий рівень якості послуг, його відповідність стандартам і потребам туриста, а також служити інструментом для створення спеціальних технологій щодо раціонального управління підприємством.

Систему керування якістю дозволяє постійно відстежувати якість послуг та його удосконалювати, що у своє чергу дозволяє підтримувати для підприємства високу якість обслуговування і позитивно віддзеркалюється в його репутації. Організація робіт по управлінню якістю передбачає створення систем якості і вживання необхідних заходів по забезпеченню їх ефективного функціонування. Підвищена активність у зовнішньоекономічних і культурних зв'язках, розвиток міжнародного туризму призвели до якісних зрушень – впровадження в роботу вітчизняних підприємств закордонного досвіду, прагнення забезпечити якість послуг у цій сфері на рівні сучасних світових тенденцій. Тому підприємствам туризму необхідно вже сьогодні розробляти і мати сучасні системи якості.

Система якості – сукупність організаційної структури, відповідальності, процедур, процесів і ресурсів, що забезпечує здійснення загального керівництва якістю. У системі якості повинні бути чітко визначені повноваження, відповідальність та взаємодія всього персоналу туристської організації, виконання послуг і контроль діяльності, що впливає на якість послуг. Це відноситься до обслуговуючого персоналу, діяльність якого пов'язана з: - виявленням і реєстрацією претензій, скарг, рекламацій з боку споживачів послуг; - проведенням заходів, спрямованих на їх усунення та попередження; - перевіркою виконання рішень. Для досягнення цілей у сфері якості керівник повинен створити структуру системи для ефективного управління, що повинна визначати вимоги до внутрішньої перевірки якості виконання туристських послуг, забезпечити необхідними засобами контролю і призначити спеціально навчених співробітників для її проведення. Перевірка повинна включати контроль, оцінку та регулювання процесів виконання послуг при проектуванні і обслуговуванні споживача. Перевірки системи якості процесів виконання послуг або результату послуги повинен проводити персонал, не відповідальний за виконання робіт.

Мотиваційні можливості розкриваються перед працівниками через систему навчання. Навчання всіх співробітників стає обов'язковим елементом діяльності

організації. Воно складається з навчання правильному сприйняттю й безпосередньому застосуванню чинних стимулів, теоретичної професійної підготовки й перепідготовки, освоєння й закріплення практичних навичок, розвитку здатності переборювати поточні труднощі, тренінг роботи в команді, формування команд. Навчання й мотивація персоналу – найбільш вигідні форми інвестицій компанії. Правильно мотивований персонал повинен працювати як одна команда.

2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ»

2.1. Загальна характеристика ТК «Турист»

Туристична компанія " Турист " знаходиться в місті Львів, вул. Шептицьких,10.

Фірма заснована в 2003 році на надання всіх туристських послуг [20].

Генеральний директор - Твердоступ Любов Іванівна.

За роки успішної діяльності це турагенство знайшло своїх постійних клієнтів, має досить велику популярність в місті та за його межами, акумулювала великий досвід роботи і завоювала симпатію своїх партнерів і клієнтів.

ТК «Турист» є середнім підприємством за кількість працівників. Організаційна структура підприємства представлена нижче (рис. 2.1.).

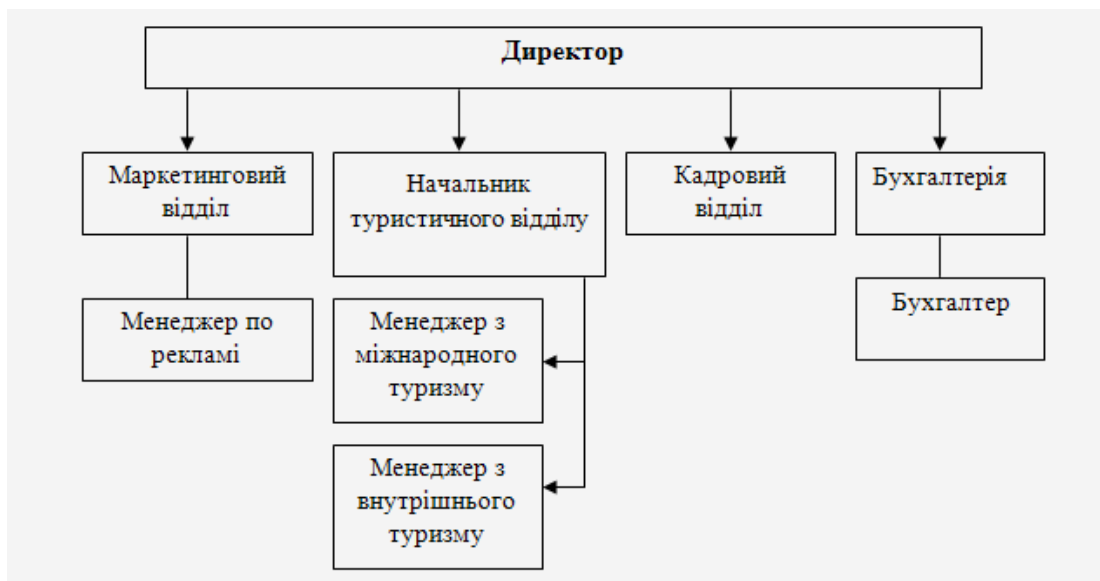


Рис. 2.1. Організаційна структура ТК «Турист» [20].

До повноважень директора, як керівника підприємством відносяться такі, як вмiле ведення фiрмової полiтики, своєчасне та помiрковане прийняття рiшень рiзної складності.

До повноважень менеджера фiрми відносяться: обґрунтований вибір рекламної полiтики, своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищу фiрми, попередження керівництва та прийняття обґрунтованих рiшень, щодо змін у полiтиці фiрми, консультатiйне - інформатiйне забезпечення клієнтів.

Основними видами діяльності компанії являються : прийом на відпочинок і лікування дорослих, молоді, дітей в Львові та Львівській області, в Карпатах, бронювання готелів , проведення екскурсійних програм , організація конференцій, фестивалів , семінарів , спортивних зборів , продаж путівок по Дніпру і Чорному морю та відпочинок на курортах Європи.

Існують такі форми поїздок :

- індивідуальні поїздки (фірма виступає як турагент);
- прийом індивідуалів;
- прийом груп;
- прийом груп на конференції і семінари.

ТК «Турист» здійснює організацію наступних видів туризму: дитячий, молодіжний, сімейний, культурно-пізнавальний, лікувально-оздоровчий.

ТК «Турист» пропонує туристичні тури за такими напрямками Австралія, Англія, Білорусь, Бельгія, Болгарія, Греція, Єгипет, Іспанія, Італія, Канада, Латвія, Литва, Люксембург, Норвегія, Німеччина, ОАЕ, Польща, Румунія, Словенія, Словаччина, Фінляндія, Франція, Хорватія, Чорногорія, Чехія, Швейцарія, Швеція. Найбільш попит властивий для напрямків Угорщина, Австрія, Чехія та Болгарія.

ТК «Турист» пропонує не лише тури одного міста, але й комплексні тури, які передбачають відвідування декількох міст протягом періоду подорожі.

Для турфірми кращим варіантом є включення в контракт вимоги обов'язкового страхування туристів, страховка повинна бути такою. Щоб забезпечити оплату передбачених страховим полісом витрат.

Туристська страховка представляє собою значно більший, ніж звичайна медична страховка., спектр захисту від численних страхових випадків. Це (в додаток до медичної страховки і страхування життя і здоров'я) - крадіжка майна, повернення вартості путівки при відмовленні від поїздки по поважним причинам, відставання від групи, передчасне повернення.

Безпека туристів на території України гарантується державою. Держкомітет України по туризму, разом з зацікавленими підприємствами і

відомствами, розробляє програму забезпечення захисту і безпеки туристів. Суб'єктами туристської діяльності розробляються конкретні заходи щодо забезпечення туристів, екскурсантів, запобігання травматизму і нещасних випадків і несуть відповідальність за їх виконання.

До складу виробничої бази входять лише ті види знарядь і засобів праці, які беруть безпосередню участь у виробничих технологіях. Це дає можливість: по-перше, виокремлювати особливі сукупні характеристики, що впливають з об'єктивно необхідного техніко-технологічного розвитку виробництва; по-друге, виявляти взаємозв'язки, пріоритети, чинники і способи оновлення та підвищення ефективності системного функціонування технологічних процесів, а отже, і відповідного розвитку виробничої бази.

2.2. Аналіз факторів та динаміка фінансових результатів операційної діяльності, які впливають на ефективність праці працівників ТК «Турист»

Щоб підвищити ефективність їх праці, необхідно визначити фактори (рушійні сили), які впливають на неї. Ефективність праці складається під впливом багатьох факторів. Пізнання суті й механізму дії кожного з них є необхідною умовою визначення конкретних шляхів підвищення ефективності праці, науково обґрунтованого управління цим процесом. Знання факторів ефективності праці й механізму їх дії дозволяє цілеспрямовано впливати на досягнення необхідних результатів [18].

Дослідження факторів ефективності праці не слід обмежувати кількісними параметрами праці й капіталу та їх технологічним поєднанням. Ефективність праці залежить від працівників. Як суб'єкти трудової діяльності люди розглядаються з точки зору біологічних, психологічних і соціальних властивостей, що впливають на трудовий процес та його результати. Це стать, вік, стан здоров'я, знання, уміння, досвід, винахідливість, свідомість, сумлінність, дисциплінованість, організованість, інтереси, потреби тощо.

Ефективність праці залежить також від умов трудової діяльності: соціально-економічних, організаційних, правових, психологічних, санітарно-

гігієнічних, природних. Стан середовища, в якому працюють люди, впливає на них, визначає рівень їхніх фізичних, інтелектуальних і моральних сил, ставлення до праці. Внаслідок одночасної дії всієї сукупності факторів може складатися зростаюча, стала або спадна ефективність праці.

Основу і характер дії факторів ефективності праці визначає економічна система країни, в якій здійснюється трудова діяльність людей. Кожна економічна система створює відповідні умови для реалізації природної суті праці і визначає ступінь її ефективності. Фактори - це рушійна сила, суттєва причина, обставина, що впливає на певний процес або явище, яке змінює рівень і динаміку продуктивності. Дію факторів, їх виявлення і реалізацію необхідно розглядати в тісній залежності від природних і соціально економічних умов, у яких відбувається процес праці. Вони або підсилюють дію того чи іншого фактора (якщо вони сприятливі), або послабляють його. Суспільно-економічні умови, зв'язані з формами власності на засоби виробництва, з виробничими та ринковими відносинами, ступенем розвитку продуктивних сил, рівнем життя, також можуть певним чином відбитися на продуктивності праці.

Усі фактори, що впливають на продуктивність праці ТК «Турист», можна розділити на дві групи:

- перша група включає фактори, які діють у напрямку підвищення продуктивності праці, поліпшення організації праці і виробництва;
- другу групу представляють фактори, що негативно відбиваються на продуктивності праці. До них відносяться погана організація виробництва і праці, напружена соціальна обстановка.

На рівні ТК «Турист» усі фактори можна розділити на внутрішні і зовнішні. Перші включають рівень технічної оснащеності туристичного підприємства, ефективність застосовуваної технології, енергооснащеність праці, організацію праці і виробництва, дієвість застосовуваних систем стимулювання, навчання кадрів і підвищення кваліфікації, поліпшення структури кадрів тощо, тобто все те, що залежить від колективу підприємства і його керівників. До зовнішніх факторів варто віднести зміни асортименту

послуг, їх трудомісткості в зв'язку зі зміною державних замовлень чи попиту та пропозиції на ринку; соціально-економічні умови в суспільстві і регіоні; надійність матеріально-технічного постачання.

За своїм внутрішнім змістом і сутністю усі фактори прийнято поєднувати в три основні групи:

1) матеріально-технічні, зв'язані з рівнем розвитку техніки і технології, впровадженням у розвиток надання послуг і розробок, удосконалюванням знарядь і засобів праці;

2) організаційні, обумовлені організацією виробництва, праці і керування;

3) соціально-економічні, зв'язані зі складом працівників, рівнем їхньої кваліфікації, умовами праці і побуту, відношенням працівників до власності, ефективністю стимулювання праці і зацікавленістю в кінцевих результатах виробництва, тобто з усім, що стосується людини і її відношення до праці.

Матеріальною основою підвищення продуктивної сили праці і її продуктивності є розвиток науки, техніки і технології, впровадження у виробництво їхніх досягнень, тому група матеріально-технічних факторів звичайно розглядається як ведуча і визначальна[2].

У середині туристичного підприємства «Турист» найважливішими задачами поліпшення організації праці є: підвищення якості планування з урахуванням перспективних потреб ринку, що розвивається; організаційно-технічна підготовка надання послуг; своєчасне впровадження нової техніки і технології; модернізація діючого устаткування; забезпечення поточних і капітальних ремонтів, а також чітка організація внутрішньозаводського матеріально-технічного постачання.

На розвиток туристичної компанії «Турист» впливають ряд факторів макро- та мікрорівня, які позитивно або негативно позначаються на перебігу процесів у галузі, у тому числі формуванні персоналу туристичного підприємства [20].

Основним показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці, яка найбільше відображає результати впливу

різноманітних факторів. Тому доцільно аналізувати фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства саме через цей показник. Важливою особливістю показника продуктивність праці є його динамічність. Він постійно змінюється під дією величезної кількості чинників. Одні з них сприяють підвищенню продуктивності праці, інші – навпаки, її зниженню. Крім цього, на рівень і динаміку продуктивності праці впливають також умови, в яких відбувається процес праці, об'єктивні або суб'єктивні причини, які можуть підсилювати дію того чи іншого чинника, або послаблюють його [6].

Продуктивність праці – результативність праці, результат, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів підприємства, у вузькому розумінні – обсяг реалізації продукції (послуг та товарів) підприємств туристичного та закладів ресторанного господарства одним працівником за одиницю робочого часу або кількість робочого часу, що витрачається на одиницю продукції (послуг та товарів) [16].

В таблиці 2.1. показана динаміка факторів що впливають на ефективність управління трудовими ресурсами. Серед них продуктивність праці, рентабельність та трудомісткість трудових ресурсів.

Трудомісткість – це показник, що характеризує затрати живої праці (часу) на виробництво та реалізацію одиниці продукції підприємств туристичного та закладів ресторанного господарства (послуг, продукції, товарів) [13].

В результаті аналізу показників ефективності використання трудових ресурсів, можна сказати, що продуктивність праці має тенденцію до зменшення (2015р. 40,32 тис.грн/чол., в 2016 р. - 21,55. На це впливають такі показники як дохід, який з роками зменшився до 5046 тис.грн. та середньооблікова чисельність працівників що збільшилась протягом 2 років на 7 осіб. Зміна трудомісткості з кожним роком збільшується (2015р. - 0,02, 2016 р.- 0,05). Зміна рентабельності має тенденцію до збільшення (в 2015 р. - 1360,24%, в 2016 р.- 1795,79%), на це має вплив такий показник як чистий прибуток, що збільшується.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів
в ТК «Турист» 2015-2016 рр. [20].**

Показники	Одиниці виміру	2015	2016	Абсолютне відхилен.	Темп р прирост.%,	Темп приросту,%
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	Осіб	254	261	7	12,76	2,76
Доходи від основного виду діяльності	Тис.грн	32997	27951	-5046	54,92	-45,08
Чистий прибуток	Тис.грн	2846	1941	-905	54,92	-45,08
Продуктивність праці	Люд.од.	124,46	54,86	-69,60	44,08	-55,92
Продуктивність праці	Грн/чол.	40,32	21,55	-18,77	53,45	-46,55
Трудомісткість	Тис.грн.	0,02	0,05	0,02	187,10	87,10
Рентабельність трудоу ресурс.	%	3360,24	1795,79	-1564,45	53,44	-46,56

За 2016 р. доходи від продажу товарів (робіт, послуг) склали 5 млн. 110 тис. грн., що більше на 460 тис.грн ніж 2015 р.

Обсяг послуг складає:

- від проживання 2 млн. 152 тис. грн.;
- роздрібний товарообіг 1 млн. 845 тис. грн.;
- від додаткових послуг – 1 млн. 113 тис. грн.

Завантаженість туристичного підприємства склала на 2016 р. - 56,7%, що на 1,8% більше , ніж у 2015 р. (55,1%).

Хоча виручка від реалізації послуг (робіт) у 2016 р.на 18,1 % була більша, ніж у 2015 році, проте ТК отримав чистого прибутку на 905 тис. грн. (або на 31,8%) менше, ніж у 2015 р., це насамперед пов'язано з тим, що у 2016 році

були більші витрати на збут на 16%, а також інші операційні витрати на 79,3 %.

За 2016 р. в бюджет перераховано 1 млн. 500 тис. грн.. податку на додану вартість (ПДВ).

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансово-економічних показників туристичного комплексу «Турист» за 2015-2016 рр. [20].

№пп	Показники, тис. грн..	2015 р.	2016 р.	Відхилення	
				+/	%
1	2	3	4	5=4-3	6=5/3x
1	Виручка від реалізації послуг (товарів)	4650,0	5110,0	5046,0	18,1
2	ПДВ	1350,0	1500,0	597	12,2
3	Чистий дохід	3500,0	3900,0	19,0	19,3
4	Собівартість послуг	1550,0	1577,0	10,0	23,9
5	Валовий прибуток	3451,0	3450,0	-1,0	23,9
6	Інші операційні доходи	1157,0	1420,0	23,0	12,2
7	Адміністративні витрати	150,0	173,0	-27,0	-2,2
8	Витрати на збут	44,0	95,0	51,0	16,0
9	Інші операційні витрати	132,0	269,0	148,0	79,3
10	Інші фінансові доходи	161,0	42,0	-19,0	-74,0
11	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	454,0	625,0	-99,0	-22,4
12	Податок на прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	1200,0	1284,0	-24,0	-1,8
13	Чистий прибуток	2846,0	3441,0	-95,0	-31,8

Для покращення ефективності використання персоналу необхідно на основі проведеного аналізу основних економічних показників діяльності туристичного підприємства «Турист» за 2015-2016 роки виявити ефективні напрями та резерви, впровадження яких призведе до зростання одиниці живої праці й відповідно зростання рівня продуктивності праці всього туристичного

підприємства.

Завдяки реалізації даних напрямів в масштабах туристичного підприємства може бути досягнута мета будь-якого суб'єкта господарювання, а саме покращення фінансових результатів господарської діяльності.

2.3. Оцінка ефективності використання персоналу в ТК «Турист»

Ефективність використання персоналу виражається в зміні продуктивності праці, що відображає позитивні сторони роботи, її недоліків. Аналіз ефективності використання персоналу складається у виявленні можливостей подальшого підвищення продуктивності праці на основі кращого використання кількісного, якісного складу і розміщення кадрів, їхні відносини до праці, характеру взаємин у колективі. Для аналізу продуктивності праці використані дані рухи кадрів, їхньої кваліфікації, використання робочого часу, вироблення і трудомісткості надання послуг.

Зведені показники праці і заробітної плати в ТК «Турист» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Зведені показники по праці і заробітній платі туристичного підприємства «Турист» [20].

Найменування показників	2015 рік		2016 рік	
	План	Факт	План	Факт
Облікова чисельність, чол.	270	254	286	261
Чисельність працюючих, прийнятих за період, (чол.)		23		33
Чисельність працюючих, звільнених з різних причин за період, (чол.)		36		54
Число працюючих, звільнених за період із причин, що ставиться до плинності кадрів, (чол.)		3		2
Обсяг реалізованих послуг, (тис. грн.)	6380,5	6990,6	7135,1	7550,2
Фонд оплати праці, (тис. грн.)	671,99	501,1	756,00	558,66
Середня заробітна плата, (тис. грн.)	150,0	118,8	175,0	147,3

Продуктивність, (тис. грн.)	17,106	18,541	19,820	23,892
Трудовіткість, (тис. грн.)	0,16	0,054	0,050	0,042

Основними показниками продуктивності праці є вироблення товарної продукції (обсяг зроблених послуг) у порівнянних цінах розраховуючи на одного середньооблікового працівника і зворотний їй показник - трудовіткість. Показники продуктивності праці, розраховані на один працівника, на один людино-день, на одну людино-годину доповнюють основний показник. Це дозволяє розмежувати фактори, зв'язані безпосередньо із процесом виробництва і використанням робочого часу.

За даними табл. 2.2, фактичне вироблення обсягу зроблених послуг у порівнянних цінах розраховуючи на один середньооблікового працівника в 2016 році в порівнянні з таким же показником в 2015 році зросли, у результаті зниження трудовіткості зроблених послуг.

Стабільність кадрів – важлива умова успішного оволодіння працівниками специфікою виробництва, придбання ними стійких навичок і досвіду, досягнення високої продуктивності праці. Для оцінки стабільності необхідно визначити рівень основних показників, що характеризують величину руху кадрів у ТК. До таких показників ставляться коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Кп), коефіцієнт обороту кадрів по звільненню (Кз) і коефіцієнта плинності (Кпл) кадрів. Розрахунок показників слід робити по наступних формулах:

$$Кп = Чпр/Ч,$$

$$Кз = Чз/Ч,$$

$$Кпл = Чз.т/Ч.$$

де Чпр - число працюючих, прийнятих за даний період, чол.

Чз - число працюючих, звільнених із всіх причин за даний період, чол.

Чз.т - число працюючих, звільнених за даний період із причин, стосовної до плинності кадрів, чол.

Ч - середньооблікове число працюючих за цей же період.

Вивчення використання робочого часу - важливий етап аналізу

дослідження персоналу, аналізу факторів, що впливають на рівень продуктивності праці. Аналіз використання робочого часу починається з розробки балансу робочого часу, у процесі якого визначається фонд робочого часу, його розподіл на час роботи і час перерв у роботі, а так само причини втрат робочого часу. Для аналізу ефективності використання робочого часу, для розрахунку їхньої планової чисельності складається баланс робочого часу на одного середньооблікового працівника.

Таблиця 2.4.

Баланс робочого часу туристичного підприємства «Турист» у середньому на одного робітника, днів [20].

Найменування показників	2015 рік		2016 рік
	Факт	План	Факт
Календарний фонд часу	365	365	365
Вихідні і святкові дні	102	102	100
Номинальний фонд часу	263	263	265
Чергові відпустки	20	20	18
Відпустки по навчанню	2,1	3,5	3,8
Відпустки у зв'язку з родами	3,6	2,8	3,4
Хвороби	7	7	12,5
Неявки з дозволу адміністрації (без змісту)	7,5	9,5	9,5
Прогули	0	0	2,5
Всього неявок з обліком максимально можливого фонду часу	40,2	42,8	49,7
Число явок	222,8	220,2	215,3
Цілодобові простої	0	0	0
Ефективний фонд часу	222,8	220,2	215,3
Середня тривалість робочого дня, год.	6,9	6,9	6,9
Ефективний фонд часу, годин	1537,32	1519,4	1485,6

Як видно з таблиці ефективний фактичний фонд робочого часу у 2016 році зменшився зменшився у порівнянні з фактичним у 2015 році на 51,72 год.

Це відбулося тільки за рахунок зменшення числа відпрацьованих днів, тому що тривалість робочого дня залишалася постійною, подальший аналіз необхідний для виявлення причин зміни числа відпрацьованих днів і тривалості робочого дня. На цей показник впливають наступні фактори:

- збільшення відпусток по навчанню - 0,3;
- відпустки пов'язані з родами - 0,6;
- хвороби - 5,5;
- прогули - 2,5.

Аналіз зазначених факторів, що впливають на показники використання робочого часу показує, що резервом стабільності персоналу є зниження неявок через хворобу, прогулів. Спостерігається, зокрема, неявки, викликані травматизмом, захворюваннями, пов'язаними з виробничими умовами, неявки з дозволу адміністрації із причин, що залежать від роботи дитячих установ, поліклінік, ательє з ремонту квартир і майна, місцевих органів влади і т.д. Прогули класифікуються із причин і по окремих виробничих підрозділах. Аналіз цих показників дозволяє одержати більше повне подання про фактичний розподіл робочого часу, величині втрат і про їхні причини[4].

Праця персоналу ТК «Турист» характеризується безперервним графіком роботи, нерівномірністю навантаження впродовж року, місяця, тижня, дня. Чисельність обслуговуючого персоналу залежить не від обсягу послуг, що надаються, а від місткості туристичного підприємства.

Працівники туристичного підприємства у своїй діяльності виконують роботу, пов'язану із постійною нервовою, розумовою напругою та значними фізичними навантаженнями.

Важливим показником, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів у туристичному господарстві є продуктивність праці. Рівень продуктивності праці в ТК «Турист» залежить від таких факторів: обсягу реалізованих послуг та їх структури, розмаїття асортименту, рівня механізації праці та іншого.

Продуктивність праці підвищується за рахунок інтенсивних факторів,

запровадження технологій, механізації ручної праці, суміщення професій, скорочення витрат робочого часу, підвищення кваліфікації та прогресу рівня фахівців туристичного господарства, вдосконалення окремих операцій та виробничо-експлуатаційних процесів в цілому, підвищення матеріальної зацікавленості у результаті вивчення та впровадження передового вітчизняного та зарубіжного досвіду.

На основі аналізу робочих процесів управління менеджер туристичного підприємства визначає, яку роботу і хто буде виконувати. При цьому великий обсяг роботи з управління він передає своїм безпосереднім підлеглим зберігаючи за собою вирішальні ланки управління. Працівники, як безпосередньо підпорядковуються менеджеру, діють аналогічним чином на своїх підрозділах.

Охарактеризувавши кількісно персонал ТК «Турист» перейдемо до показників якості використання працівників в організації.

Згідно даних таблиці вище в 2016 році чисельність працівників становила 261 осіб. Відповідно до функцій, що виконуються, їх можна поділити на наступні категорії:

- Керівники - 40 осіб;
- Спеціалісти - 60 осіб;
- Службовці - 30 особи;
- Робітники – 131 особа.

З метою подальшого аналізу розрахуємо питому вагу керівників в загальній кількості працюючих, а також кількість робітників, які припадають на одного керівника.

Питома вага керівників в загальній чисельності працюючих становить:

$$\lambda_k = 30/261 * 100\% = 15,3 \%$$

Даний показник є дещо вищим за нормативний (8-12%, при загальній чисельності 50-100 чоловік), що безумовно є негативним фактором враховуючи й те, що така досить висока кількість працівників не забезпечує нормальне управління підприємством.

Розрахуємо кількість робітників, які припадають на одного керівника:

$$K_p = 131 / 40 = 3,28$$

Ця величина також не знаходиться в межах норми (5-10 чоловік). Таку ситуацію можна пояснити тим, що в попередньому періоді при зменшенні чисельності робітників і спеціалістів, кількість керівників залишалася практично незмінною. За доцільне в даній ситуації вважаю зменшення кількості працівників, що займають керівні посади. Для цього слід провести зміни в організаційній структурі підприємства. Наприклад, об'єднати відділ постачання і відділ збуту в один.

Як бачимо, рівень управління персоналом не є на високому. Керівництво ТК «Турист» ще до кінця не усвідомлює, що саме персонал є провідним фактором успіху, що саме його інтелектуальний потенціал організаційно поєднує всі складові в одне ціле, забезпечуючи ефективну діяльність туристичного підприємства.

Питання оцінки персоналу містить процес визначення ефективності діяльності працівника, в ході якого здобувають об'єктивну інформацію стосовно його професійно-кваліфікаційного рівня, соціально-психологічних якостей, моделей поведінки, ставлення до праці, внеску в кінцевий результат діяльності окремого підрозділу та підприємства у цілому.

Аналіз оцінки персоналу дав змогу зробити висновок, що дана категорія є багатоаспектною, в результаті чого можна виділити основні напрями класифікації оцінки персоналу.

Перший напрямок стосується предмета оцінювання, тобто того, що саме підлягає оцінці. Предметами оцінки найчастіше є:

1) Кількісний і якісний результат, внесок працівника у роботу підрозділу та організації, досягнення намічених цілей;

2) Діяльність (ефективність, ставлення до праці, якість та складність робіт);

Другий напрямок оцінювання розкриває різноманітні джерела інформації як бази даних для оцінки. До них відносять:

1) Ділові документи б (резюме, автобіографію, характеристику);

2) Звіти про виконання виробничих завдань чи поведінку в кризових ситуаціях;

3) Результати кадрових співбесід (інтерв'ю);

4) Дані загальних і спеціальних тестових випробувань;

5) Фізіогномічну і графологічну експертизи;

Третій напрямок торкається способів проведення оцінки на основі даних, отриманих з конкретного джерела й залежно від часового періоду, обраного для оцінки. Зокрема, співробітник може бути оцінений не лише за певний календарний період, а й за час роботи на підприємстві, у підрозділі, на посаді. Четвертий напрямок стосується виділення різних суб'єктів оцінювання. Ними можуть бути: члени спеціальної комісії, керівники, колеги, клієнти, підлегли чи сам працівник[6].

Окрім того, залежно від ступеня охоплення контингенту працюючих можна дати суцільну оцінку – в цілому трудовому колективові, чи вибірково, стосовно групи осіб або окремої людини. П'ятий напрямок передбачає вибір критеріїв, за якими проводять процедуру оцінювання та вибирають найкращий чи найгірший показники.

Критерії оцінки персоналу мають відповідати цілям як розвитку організації, так і цілям управління її людськими ресурсами.

Різноманітні критерії оцінки можна згрупувати наступним чином:

1) Критерії оцінки характеристик працівника (демографічні, соціально-психологічні, професійно-кваліфікаційні);

2) Критерії оцінки трудових зусиль працівника (суміщення професій, участь у понаднормових роботах, прояв ініціативи тощо);

3) Критерії оцінки результатів праці (відрізняються залежно від категорії персоналу).

Почати оцінку слід з характеристики кількості працівників на підприємстві за якісним складом. Такий аналіз дає змогу оцінити, як підприємство вписується у ринкові умови господарювання, наскільки успішно воно витримує конкурентну боротьбу на ринку послуг і на ринку трудових

ресурсів.

В табл. 2.5 показана динаміка і структура працівників туристичного підприємства «Турист» за статтю з 2015 по 2016 рік.

Таблиця 2.5

**Динаміка та структура трудових ресурсів в ТК «Турист» за статтю
2015-2016 рр. [20]**

Показники	Одиниці виміру	2015 рік	2016 рік	Абсолютне відхилення 2015-2016	Питома вага 2015	2016 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	осіб	254	261	7	100	100
Жінки	осіб	154	171	17	60,63	65,52
Чоловіки	осіб	100	90	-10	39,37	34,48

Проаналізувавши динаміку і структуру трудових ресурсів за статтю, можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність штатних працівників кожного року змінюється у 2016 р. це - 261 особа, вона збільшилась в порівнянні з 2015 роком (254 особи). На таку ситуацію вплинула кількість чоловіків, що зменшується з кожним роком на підприємстві і кількість жінок, що збільшується. Наприклад, за 2015-2016 рр. жінок збільшилось на 17, а чоловіків зменшилось на 10. Причинами є те, що жінки в порівнянні з чоловіками є більш продуктивними в роботі туристичного підприємства, яка не є пов'язаною з розумовою діяльністю, тому, можливо, для туристичного підприємства така структура позитивно впливає на певне зростання його потужності.

Таблиця 2.6.

Динаміка складу та структури працівників за освітою 2015-2016 рр.

Показники	Одиниці виміру	2015	2016	Абсолютне відхилення 2015-2016рр.	Питома вага,% 2015 рік	2016 рік
Які мають вищу освіту за освітніми рівнями:	осіб	91	92	1	100	100
Неповна та базова вища освіта	осіб	15	12	-3	16,48	13,04
Повна вища освіта	осіб	76	80	4	83,52	86,96

В результаті аналізу структури освітнього складу працівників туристичного підприємства «Турист», можна сказати, що на більшу частину працівників припадають люди з вищою освітою. І ця кількість має тенденцію до збільшення. В 2015 році кількість працівників з повною вищою освітою становили 84%, в 2016 році - 87%. Кількість працівників з неповною та базовою освітою відповідно зменшується, в 2015 році - 16%, в 2016 - 13%.

Для підприємства туристичного господарства, як і для інших підприємств, залишаються пріоритетними працівники з повною вищою освітою, кількість яких, кожного року зростає. Такі працівники швидше та легше навчаються своїм обов'язкам.

Плинність кадрів на підприємствах тим менша, чим кращі умови праці, чим вищий рівень рішення соціальних потреб працівників. З одного боку добре, коли на підприємстві оборот кадрів не змінюється. Але через недостатній оборот робочої сили, збільшується показник зростання частки працюючих середнього віку. Особливо це характерно для підрозділів та службовців керівного складу підприємств. Для боротьби з цим негативним явищем використовують дуже прості й надійні заходи. Наприклад: прийом на роботу тільки молодих чи відносно молодих працівників, примусове звільнення з посади осіб, які досягли пенсійного віку, тощо.

Таблиця 2.7.

Динаміка показників руху робочої сили 2015-2016 рр.[20].

Показники	Вимір	2015 рік	2016 рік	Абсолютне відхилення	Темп росту,%	Темп приросту,% 2015/2016 рр.
Кількість штатних працівників	осіб	254	261	7	102,76	2,76
Кількість прийнятих на роботу	осіб	45	38	-7	84,44	-15,56
Кількість звільнених	осіб	30	33	3	110	10,00
Звільнено за прогул та порушення труд. дисципліни.	осіб	30	33	3	110	10,00
Коефіцієнт оновлення персоналу.	одиниць	0,18	0,15	-0,03	82,18	-17,82
Коефіцієнт вибуття персоналу.	одиниць	0,12	0,13	0,01	107,05	7,05
Коефіцієнт прийнятих та звільнених.	одиниць	1,5	1,15	-0,35	76,77	-23,23

Коефіцієнт змінності персоналу.	одиниць	0,67	0,87	0,20	130,26	30,26
Коефіцієнт плинності.	одиниць	0,12	0,13	0,01	107,05	7,05
Коефіцієнт стабільності.	одиниць	0,88	0,87	-0,01	99,06	-0,94

Проаналізувавши показники руху робочої сили, можна сказати , що кількість прийнятих на роботу має тенденцію до зменшення. В 2015 році вона становила 45 осіб, в 2016 – 38 осіб.

Кількість звільнених лишається нестабільно. В 2015 році - 30 осіб, в 2016 р. пішла тенденція на збільшення (33 особи). Щодо динаміки коефіцієнту оновлення, то вона має тенденцію до зменшення, в 2015 - 0,18 одиниць, в 2016 р. - 0,15 одиниць.

На це впливає такий показник, як кількість прийнятих працівників, що також зменшується.

Щоб розрахувати коефіцієнт оновлення персоналу, необхідно кількість прийнятих осіб розділити на середньооблікову чисельність штатних працівників.

Відповідно для коефіцієнту вибуття персоналу потрібно кількість звільнених розділити та середньооблікову чисельність працівників. Зробивши це можна сказати, що коефіцієнт вибуття персоналу має тенденцію до збільшення, у 2015 році він становив 0,12 одиниць, в 2016 році 0,13 одиниць. На це впливає кількість звільнених працівників.

Особливу увагу при аналізі руху кадрів на підприємстві потрібно приділяти показнику плинності.

Плинність – негативне явище, на рівень якого впливає ціла система факторів: невдоволеність рівнем заробітної плати, відсутність житла або його віддаленість від місця роботи, несприятливі умови і режими праці, низький

рівень соціально-культурної інфраструктури підприємства, відсутність відповідальності та сумлінного ставлення до праці та інше.

Аналізуючи цей показник у ТК «Турист» за 2 роки можна відмітити, коефіцієнт плинності у 2015 р. становив 0,12%, а у 2016 році 0,13%. Необхідно проводити ефективну роботу в напрямку задоволення потреб працівників та зміцнення трудової дисципліни на підприємстві, що знизить рівень плинності.

В табл. 2.8. наведені показники ефективності використання фонду оплати праці в ТК «Турист» за 2015-2016 роки.

Таблиця 2.8.

Динаміка показників ефективності використання фонду оплати праці 2015-2016 рр. [20]

Показники	Одиниці виміру	2015 рік	2016 рік	2015-2016рр.
Абсолютне відхилення	Темп росту,%	Темп приросту,%		
ФОП штатних працівників, всього	тис.грн	6545,5	8040	1494,5
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	254	261	7
Доходи від основного виду діяльності	тис.грн	10242	5625	-4617
Чистий прибуток	тис.грн	8535	4687	-3848
Середня заробітна плата	тис.грн/чол.	25,77	30,80	5,03
Зарплатомісткість		0,64	1,43	0,79
Зарплатовіддача		1,56	0,70	-0,87
Рівень фонду оплати праці	%	63,91	142,93	79,02
Рентабельність фонду оплати праці	%	130,39	58,30	-72,10

Проаналізувавши показники ефективності використання фонду оплати праці, можна сказати, що динаміка середньої заробітної плати змінювалась на

протязі років. В 2008 році вина становила - 2500 тис.грн/чол., в 2015 році - 3500. На це вплинули такі показники, як середньооблікова чисельність працівників та фонд оплати праці, що також змінювались на протязі років. Рентабельність ФОП має тенденцію до зменшення, на це впливає чистий прибуток та ФОП. Рівень ФОП збільшився протягом 2 років 79,07 % і на це вплинули такі показники, як доходи та фонд оплати праці, що змінювались. Показник зарплатовіддачі (табл. 2.8.) зменшився у 2015 році, що свідчить про неефективне використання заробітної плати ТК «Турист» у даному періоді.

3. РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ»

3.1. Проблеми формування і використання кадрового потенціалу ТК «Турист»

В зв'язку з виявленими у попередніх розділах проблемами в системі управління ТК «Турист» доцільно цілеспрямовано провести організаційні зміни. Звичайно нововведення не повинні проводитись раптово, без заздалегідь розроблених програм і комплексу заходів. Насамперед потрібно зацікавити працівників до змін, що будуть здійснюватись - навчанням, наданням інформації, залученням до участі у проекті, покращенням умов праці та ін. Нерідко нові заходи зустрічають опір, тому щоб зміни були успішними потрібно організувати управління всіма процесами.

Насамперед я вважаю, що необхідно внести деякі зміни до системи управління ТК «Турист».

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до області кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрових служб підприємств [10].

Значну частину кадрової роботи на підприємстві ведуть безпосередньо керівники. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрових служб по підбору і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством. Крім того, необхідно мати на увазі, що в питаннях призначення чи переміщення працівника, оцінки його ділових якостей завжди активну участь приймає його безпосередній керівник, що припускає компетентність останнього в питаннях кадрової роботи. В обов'язок керівника також входить піклування про розширення компетенції відділів кадрів,

підвищенні ролі кадрових служб, удосконаленні їх роботи, підвищенні кваліфікації кадрових працівників.

Однією із задач кадрової роботи ТК «Турист» є організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників безпосередньо на виробництві та в навчальних закладах, вдосконалити систему планування кадрів та ввести ефективну систему управління персоналом підприємства для того, щоб зменшити плинність кадрів. Підприємство з цією метою повинне розвивати учбово-матеріальну базу, створювати учбові комбінати, курси та центри, школи по вивченню передових методів праці, створювати програми по удосконаленню умов праці.

Підвищити ефективність атестації працівників управління, а також забезпечити об'єктивність її оцінок і висновків можна шляхом застосування експертних оцінок фахівців і особливо керівників, здійснюваних з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими.

Важливою проблемою підприємства є уміле використання резерву. Необхідно вчасно визначити момент, коли резервіст повинний бути висунутий на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь. Мова йде про зміцнення відстаючих ділянок виробництва здатними ініціативними керівниками.

У складі резерву кадрів на висування доцільно передбачати два напрямки: оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довгостроковою підготовкою).

Підготовка в складі оперативного резерву, як показує практика, не повинна тривати більш трьох років, тому що “засиджування” у резерві демобілізує впливає на активність працівника, зарахованого в резерв, тому що порушує його життєві цілі і плани. Це, в свою чергу, призводить до зниження ефективності роботи даного підприємства.

Висування кандидатів у резерв повинне бути публічним з метою досягнення великої об'єктивності в оцінці кандидатів, що включаються в списки резерву. Інформація, використовувана при доборі кандидатів у резерв, це різноманітні і по можливості найбільш повні зведення, якими керуються

відділи кадрів, адміністрація підприємства. Доцільно висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що суспільна думка – найважливіше і найнадійніше джерело інформації про особистість.

Також на мою думку на підприємстві доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як працівників, так і керівника та спеціалістів, бо оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації. Оскільки саме від керівника багато в чому залежить успішна діяльність агропідприємств, то необхідно постійно оцінювати наскільки ефективно він виконує свої обов'язки і які мотиваційні фактори впливають на нього. Керівники і спеціалісти працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організацій, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Проводити атестацію може саме підприємство, або ж залучити незалежних експертів, для підвищення об'єктивності оцінки[12].

Для оцінки складності виконуваних функції працівників відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт.

Згідно оцінки удосконалення праці робітників має включати такі етапи:

- визначення головних обов'язків працівника;
- конкретизація цих функцій у певних економічних показниках;
- встановлення одиниці виміру системи показників, які виражають результати діяльності;
- встановлення мінімальних і максимальних "стандартів використання" для кожного показника;
- співвідношення досягнутих результатів із прийнятими "стандартами використання" і визначення оціночного балу;

- визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Також підприємство, а саме відділ кадрів, немає розробленого зразка для проведення співбесід з можливими претендентами на ту чи іншу посаду.

Використання персоналу туристичного підприємства «Турист» являє собою комплекс заходів спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Використання персоналу повинно відповідати цілям туристичного підприємства, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись Законів про працю. Раціональне використання персоналу має забезпечити [16]:

- оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду;

- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;

- періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва;

- максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаження різних груп м'язів людини;

Збалансованість кількості робочих місць і кількості працівників досягається правильним їх розміщенням і внутрішньо організаційною мобільністю працівників.

Розміщення персоналу – це раціональний розподіл складу кадрів у структурних підрозділах, що проводиться з врахуванням специфіки виробництва, відповідності психологічних якостей людини змісту виконуваної роботи. При цьому вирішуються такі завдання:

- формування активно діючих трудових колективів в межах структурних підрозділів;

- перспективність розміщення кадрів, що сприятиме їх росту;

При розміщенні персоналу дотримуються наступні принципи:

- відповідності;
- перспективності;
- змінності;

В ТК «Турист» розроблені і інші умови, які сприяють змінності, оскільки застій кадрів, пов'язаний з тривалим перебуванням на одній і тій же посаді, має негативні наслідки для туристичного підприємства.

Зарубіжні і вітчизняні спеціалісти виділяють декілька підходів до організації раціонального використання персоналу, суть яких зводиться до пошуку оптимальної мотивації працівників через формування:

- моделей гнучкого управління балансом робочих місць і кількістю працівників, оплати і стимулювання праці;
- стабільність трудових колективів;

Ці два основних і взаємопов'язаних напрямки організації раціонального використання персоналу реалізуються різними формами в ТК «Турист».

Основним завданням формування стабільних виробничих колективів є попередження плинності кадрів, оптимізація внутрішньої мобільності кадрів, зміцнення виконавської і трудової дисципліни, створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі[12].

Колектив туристичного підприємства – це цілісний організм, від структури якого залежить поведінка кожного працівника.

Ефективність роботи колективу визначається якістю і обсягом взаємовпливу, взаємовідносин членів колективу і служби інформації. На роботу колективу впливають такі фактори:

- чітка, одна для всіх мета, що об'єднує людей для вирішення поставлених завдань;
- мотивація членів групи, їх взаємовідносин;
- структура влади в колективі, вплив на авторитет членів групи і підгруп;
- чітко виражена групова незалежність;
- якість комунікації і жорстка відповідальність за результати;
- свобода діяльності як умова успішної роботи.

Організаційна атмосфера і методи управління туристичного підприємства «Турист» повинні сприяти пріоритетності груп, а керівники повинні сприймати своїх підлеглих як групу і підтримувати спілкування з ними як з групою, та добре знати стадії розвитку групи і зробити все можливе для її створення.

Основними передумовами підвищення ефективності використання персоналу є:

- ефективне використання інтелектуальних, організаторських, творчих здібностей працівників на основі покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці;

- забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів;

- забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку;

- визначення потенціалу працівника, чітке встановлення його характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

Основні характеристики трудового потенціалу працівника:

- вік, здоров'я – фізичний і психічний стан, режим, якість харчування, вживання алкоголю, паління;

- особисті характеристики – тип, темперамент, риси характеру;

- підготовка – загальноосвітня, професійна, економічна здатність до професійного росту, безпосереднього навчання;

- ставлення до праці – творча дисципліна, відповідальність, ініціативність;

- досвід – навички до праці, стаж роботи;

- сімейний стан – сімейний, самотній, наявність дітей, матеріальний стан.

Оцінка реального працівника, його трудового потенціалу дозволяє диференційовано підходити до включення його в систему зайнятості, розміщення в певних підрозділах.

Система управління трудовими ресурсами туристичного підприємства «Турист» являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а

також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Методи управління персоналом — це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Існує постійна потреба туристичного підприємства «Турист» в підвищенні продуктивності праці, для цього, в першу чергу, необхідна якісна робоча сила. Тому найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є безупинна перепідготовка персоналу. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність: чим вище його розряд, тим вище продуктивність його праці. На виконання однієї і тієї ж роботи у кваліфікованих працівників іде значно менше часу, чим у менш кваліфікованих. Більш кваліфіковані працівники швидше й ефективніше освоюють нову техніку, технологію, методи організації праці. Завдяки своїй вищій освітній і професійній підготовці, такі працівники одержують можливість технологічно «бачити» значно більше своєї безпосередньої обов'язки в процесі виробництва. Саме це багато в чому визначає більш високий ступінь задоволення своєю працею.

Підготовка персоналу туристичного підприємства «Турист» являє собою процес придбання працівниками теоретичних знань і практичних навичок в обсязі кваліфікаційної характеристики, що вимагає початкового рівня кваліфікації.

Перепідготовка персоналу — означає навчання кваліфікаційних працівників із метою зміни їхнього професійного профілю для досягнення відповідності кваліфікації кадрів вимогам.

Підвищення кваліфікації персоналу — це процес удосконалювання теоретичних знань і практичних навичок з метою підвищення професійної майстерності працівників, освоєння передової техніки й технології, орієнтації

праці, виробництва й керування.

Перепідготовка кадрів у багатьох випадках носила формальний характер, тому що підвищувати кваліфікацію працівники посилалися часто тому, що за планом треба було побувати на курсах один раз у 5 років.

Значення навчання й перепідготовки кадрів на підприємстві широко визнано в усьому діловому світі. Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання, перепідготовки. Головними з них є:

- збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, більшого ефективного використання трудових ресурсів;
- технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями;
- недостача досить кваліфікованих працівників на національному рівні;
- підготовка працівників до заняття більш високої посади;
- розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів;
- соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників;
- поява нових виробничих працівників.

Навчання також потрібно й корисно в наступних трьох основних випадках:

- коли працівник надходить на підприємство;
- коли працівника призначають на нову посаду чи він одержує нову роботу;
- коли перевіркою встановлено, що в працівника не вистачає визначених навичок для ефективного виконання своєї роботи[22].

Підвищення кваліфікації робітників може здійснюватися:

- на виробничо-технічних курсах;
- на курсах по вивченню передових методів праці;
- на курсах цільового призначення.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців здійснюється шляхом стажування на інших підприємствах.

Час навчання керівників і фахівців зараховується їм у загальний стаж, за

цей час їм виплачується середній заробіток, інші винагороди. Будь-яка форма навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації повинні у своїй основі мати які-небудь мотивуючі фактори і тільки в цьому випадку буде ефективно.

Постійна потреба туристичного підприємства «Турист» в підвищенні продуктивності праці, у підвищенні теоретичних знань змушує планомірно вести підготовку кадрів і підвищувати їхню кваліфікацію. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність.

Навчання:

Для придбання початкового рівня кваліфікації проводиться навчання працівників. Найчастіше це індивідуальні заняття. Кожен новий працівник туристичного комплексу «Турист» має наставника, що навчає його теоретично й практично. Крім цього начальники відділів один раз у 2 місяці проводять заняття з підлеглими для підвищення їхньої кваліфікації.

Перепідготовка:

Тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, і більш ефективного використання трудових ресурсів. З цією метою в ТК «Турист» 2008-2015 рр. пройшли перепідготовку багато працівників. У зв'язку з новими технологіями обслуговування відвідувачів, появою нових стандартів в 2015-2016 рр., і т.д., підприємство мало потребу у кваліфікованих працівниках.

Технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями й нестача досить кваліфікованих працівників жадають від туристичного комплексу подальшого планування по перепідготовці кадрів. У 2011 р., у зв'язку з придбанням нового імпортного обладнання, планується відправити на курси двох працівників. У серпні 2013 р. десятиденні курси по маркетингу пройшли два агенти в справах продажу послуг.

Підвищення кваліфікації:

ТК «Турист» потребує від працівника постійного удосконалювання теоретичних і практичних знань, підвищення професійної майстерності, освоєння нових технологій, орієнтації праці. Підвищення кваліфікації працівників проводиться один раз у 5 років. За останній рік такі курси пройшли

11 працівників. У липні 2017 р. планується провести такі курси для бухгалтерів і економіста. Планується проходження практичних курсів цільового призначення для агентів по рекламі.

Фінансові й економічні труднощі не дозволяють ТК «Турист» приймати на роботу нових працівників і збільшувати штат. Тому дирекція ТК «Турист» намагається створити умови, сприятливі для навчання всіх працівників, тому що від цього залежить продуктивність праці, якість послуг, економія матеріальних ресурсів. Тому своєчасна й високоякісна підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу є найважливішим чинником ефективної роботи туристичного підприємства «Турист».

За останні 2 роки в туристичному комплексі кілька разів проводилося переміщення кадрів. В основному переміщалися керівники низової ланки з відділу у відділ на термін від трьох місяців до одного року. Це було зв'язано з метою ознайомлення керівників із багатьма сторонами діяльності. Такі знання потрібні для більш успішної роботи і для підготовки на більш високі посади.

Планомірна й систематична робота з виконання професійного рівня проводиться і з керівниками вищої ланки. Усі працівники ТК «Турист» систематично проходять курси в м. Києві. Директор туристичного підприємства працює в цій посаді 5 років (загальний стаж роботи 14 років). За цей час він систематично проходив курси підвищення кваліфікації, брав участь у семінарах, дискусіях, ділових переговорах. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що керівні кадри підприємства планомірно, систематично й безупинно підвищують свої знання, уміння й навички[4].

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на туристичному комплексі «Турист»

У процесі мотивування слід брати до уваги об'єктивні й суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку людей. Численні рекомендації стосовно вдосконалення мотивування й оплати праці часто становлять загальний характер. Їх розробляють на основі існуючої системи економічних відносин, що склалися у масштабах усієї країни.

Розробивши систему мотивації, яка спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства, можна створити сприятливі умови для досягнення важливих цілей в організації. Для молодих працівників важливими є кар'єра, життєвий успіх. У працівників перед пенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визначення їх авторитету, цінності, незалежності для фірми тощо. Для людей, чиє фінансове становище є відносно благополучним, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу і від досягнутого результату. Тому під час формування мотиваційного механізму важливо підкріпити мотиви стимулами (зовнішні спонукальні чинники), які відповідають мотиваційним перевагам працівника. У такому разі трудова діяльність людини відбувається одночасно під впливом мотивів і стимулів.

Якщо виконана робота дала результат, необхідний для організації, то індивід має отримати винагороду, яка задовольнить його потреби. На цьому етапі з'ясується, наскільки фактична винагорода відповідає очікуванням людини. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації. Якщо винагорода буде неадекватна досягнутим результатам, мотивація ослабне, потрібно постійно намагатися посилювати мотиваційні процеси. Досягнувши поставленої мети, людина сприйме свої дії як правильні й надалі виконуватиме роботу для досягнення поставлених завдань.

Оплата праці є важливим мотивуючим фактором, тільки якщо вона безпосередньо зв'язана з підсумками праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальним винагородженням та своєю працею. В заробітній платні обов'язково повинен присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів[5].

Щодо української ментальності, то їй характерно прагнення до колективної праці, а не до індивідуальної. Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію дуже важко становити високу заробітну плату, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для робітників, наприклад:

- признавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу;
- застосовувати програми збагачення праці та ротацію кадрів;
- застосувати гнучкий графік, неповний робітничий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і дома;
- поставити працівникам знижки на путівки, в організації де вони працюють;
- надавання кредиту співпрацівникам на придбання хати, автомобіля та інше.

На своєму робочому місці кожен бажає показати на що він здатний і що він значить для інших, показати особливості своєї роботи, тому необхідно признавати працю кожного окремого працівника надавати можливість приймати рішення самостійно з питань, які відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників та інше.

На робочих місцях слід формувати світогляд команди, не можна руйнувати неформально існуючі групи, якщо вони не завдають зайвого клопоту.

Підвищення самостійності працівників у виконанні виробничих функцій повинно поєднуватися із відповідальністю за виконувану роботу. Активна участь у прийнятті управлінських рішень повинна поєднуватися з результатами праці. Звідси головний стратегічний курс на високий рівень освіти, кваліфікації

й етики працівників, надання широкому колу співробітників умов для розширення знань, безперервного підвищення професійної майстерності, самовираження, використання пакетів багатогранних програм мотивації і розвитку організаційної структури.

Слід організувати роботу так, щоб у працівника не пропало бажання реалізувати свої плани, в деякій мірі децентралізувати повноваження.

На основі того, в якій формі, з якою швидкістю і яким чином працівники отримують завдання, вони оцінюють власну значимість з точки зору керівника, тому неможна приймати рішення, яке стосується змін в роботі співпрацівників без їх відома, навіть якщо зміни позитивні, а також перешкоджати доступ до необхідної інформації. Інформація щодо якості праці співробітника повинна бути оперативною, масштабною і своєчасною. Працівнику треба надавати максимально можливий рівень самоконтролю.

Більшість людей прагне в процесі роботи отримати певні знання та необмежений досвід. Тому так необхідно надати підлеглим можливість навчатися, розвивати їх творчі можливості.

Успіх - це реалізовані цілі, для досягнення яких співпрацівник застосував максимум зусиль. Успіх без признання приводить до розчарування, вбиває ініціативу. Однак цього не станеться, якщо підлеглим, які дісталися успіху, делегувати додаткові права, просувати їх по службі.

Реалізація досліджених в роботі принципів системи стимулювання праці є необхідною передумовою переходу від суто економічної моделі мотивів і стимулів до методик, що використовують позаекономічні, соціальні, духовні та інші фактори впливу на рівень трудової активності людини. Комплексна система мотивації та оцінки результатів праці персоналу підприємств має широкі можливості для покращення результативності роботи як окремого працівника, так і всього колективу підприємств в цілому.

Однією з систем мотивування підлеглих на туристичній фірмі для більш продуктивної праці, використовується такий метод, як проведення «Рекламних турів».

Рекламний тур - тур в якому приймають участь працівники компанії з метою більш детально вивчення туру.

Працівники, які приймають участь у «рекламних турах» мають змогу відвідати країни (які пропонуються туром - переважно ті напрямки, якими він займається) з знижками або зовсім безкоштовно (за рахунок туристичної фірми). Існує дуже велика перевага рекламних турів. Головна з переваг «рекламного туру» полягає в тому, що менеджер який сам був в країнах які він пропонує своїм клієнтам, більш детально може про неї розказати. Таким чином такий менеджер заохочує клієнта купити саме його тур.

Ще один вид мотивування працівників туристичної фірми, полягає у нарахування бонусів працівникам. Одним з видів діяльності за, які менеджер може отримати бонуси може бути кількість проданих турів. Чим більше менеджер продав турів, тим більше бонусів він отримав.

Також бонуси можна отримати за розширення напрямків своєї діяльності. Наприклад менеджер може брати додаткові напрямки для роботи (країни), додаткові види туризму (гірський, автобусний, екскурсійний, круїзи).

Такі бонуси можуть додаватися і в кінці кварталу або року, працівник може туристичної компанії може отримати замість цих бонусів знижки на будь який тур, премії або навіть безкоштовних турів[9].

Отже, ефективна мотивація трудової діяльності персоналу підприємства повинна:

- виходити з особливостей зовнішньоекономічної кон'юнктури;
- погодженості системи стимулювання з економічною стратегією підприємства, яка, власне, формує методологію досягнення цілей, і має бути направлена на визначення раціонального рівня доходів працівників, що приведе до високих результатів їх праці і підприємства в цілому;
- прогнозувати ефективність процесу мотивації праці на підприємстві, яка визначається ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, в свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін.

Щоб дізнатися чи є ефективною мотивація праці на вітчизняному ринку потрібно, насамперед, порівняти його з закордонним, а саме, розглянути сучасний підхід мотивації праці на підприємствах в туристичному бізнесі за кордоном.

Для того, щоб система мотивації персоналу на ТК «Турист» була ефективною, необхідно виконувати п'ять основних умов:

Система мотивація повинна відповідати стратегії розвитку бізнесу і організації, а також прийнятій політиці мотивації. Це означає, що підстави мотивації повинні вибиратися, виходячи з цілей розвитку підприємства, що становлять стратегію, що реалізовується. Наприклад, якщо компанія знаходиться на етапі інтенсивного розвитку, виводячи на ринки нові послуги, важливими підставами стимулювання є участь в проектах по розробці нових послуг, продаж нових послуг, освоєння обслуговування і сервісу по нових послугах тощо[11].

Вибрані форми мотивації мають бути адекватні мотиваційному профілю ТК «Турист» (що склалося або заданому, залежно від прийнятої політики стимулювання). Наприклад організаційні форми стимулювання (самостійність у рамках бюджету, різноманітне забезпечення діяльності, залучення до проектів, включення в експертні органи і тому подібне) у поєднанні із спеціальним цільовим преміюванням по ясно визначуваних підсумках інноваційної діяльності.

Система мотивації має бути відома усім працівникам, які працюють в компанії. Ця умова має особливу важливість, оскільки якщо виконані усі попередні, але персонал не проінформований про існуючу систему стягнень і заохочень, то він не може коригувати свою поведінку в ТК «Турист». При цьому працівник повинен бачити, що мотивація виробляється строго відповідно до положення і в кожній ситуації, визначеній як основа стимулювання.

За допомогою таких показників (вони перелічені далі) система заробітної плати становиться більш гнучкою, ефективною, справедливою, оскільки

напрямку пов'язана з якістю і кількістю отриманих результатів робітників. Формула для розрахунку заробітної плати працюючих за контрактом в загальному вигляді буде мати вигляд:

$$Зк = О * Кв + П,$$

де О - базовий посадовий оклад, розмір якого переглядається раз на рік відповідно до колективного договору, грн.;

Кв - коефіцієнт виконання завдання;

П - премія працівника.

Одним з найважливіших показників запропонованої системи є показник виконання виробничого завдання, який оцінюється з урахуванням напруженості роботи виконавця, тобто це дозволить не просто оцінити ступінь виконання кількісних показників, але і оцінити напруженість праці кожного виконавця. Оцінка і подальше стимулювання високої напруженості менеджерів має велике значення для підвищення інтенсивності роботи всіх виконавців. З метою підвищення ефективності менеджера туристичні фірми підвищити дієвість премії, як стимулюючого чинника інтенсифікації виконаного об'єму робіт.

Досвід показує, що найбільш ефективними є динамічні, рухомі системи преміювання, які передбачають заохочення за виконання конкретного завдання виконавцем у кожному окремому випадку за допомогою обліку коефіцієнта ефективності праці. Коефіцієнт інтегральної ефективності праці слід визначати на основі системи показників, які повинні відображати найважливіші сторони діяльності ТК «Турист». Виходячи із завдань і вимог, пред'явлених до фахівців, показники, від рівня виконання яких залежить розмір матеріального заохочення, повинні включати наступні складові, які сформульовані і визначені, як:

- якість роботи ;
- ступінь новизни;
- зниження собівартості;
- складність роботи.

Якість виконаної роботи повинна відображати значну кількість окремих характеристик і відповідностей тим вимогам, що пред'являються згідно стандартам, сертифікатам тощо. Для управлінського персоналу і при умові специфіки роботи ТК «Турист» необхідно підвищення якості обслуговування туристів, запропонувавши їм нові подорожі[13].

Запровадити важливий показник "зниження вартості путівки" за рахунок конусної системи знижок для постійних клієнтів. Покращити якість роботи персоналу ТК «Турист» за рахунок придбання нової техніки, застосування нових технологій і які сприяють скороченню термінів часу на обслуговування клієнтів. Складність роботи характеризує зміст операцій, склад робіт за групами складності, що виконуються. Оцінка ефективності праці виконавців здійснюється при умові виконання кожного із напрямків, які, в свою чергу, необхідно розбити умовно на три рівня: високий, нормальний, низький. В залежності від того, якому з перелічених рівнів відповідає робота виконавців в конкретному періоді часу, наприклад, місяць, йому нараховується визначена кількість балів і встановлюється бальна оцінка

Сума балів за всіма оцінками показує величину для кожного виконавця у відповідному періоді. Величина коефіцієнта ефективності праці повинна безпосередньо впливати на розмір премії виконавця у відповідному періоді. Конкретний розмір премії за прийнятою системою оцінки якості і інтенсивності праці кожного працівника повинен визначатися керівником підрозділу.

Якість виконання посадових обов'язків оцінює безпосередній начальник. Методика оплати якості роботи ґрунтується на диференційованих підходах і передбачає дотримання наступних принципів:

1. Оплата за якість не залежить від результату роботи всього підрозділу. Основний критерій - відношення конкретного співробітника до своєї роботи і обов'язків;

2. Оплата здійснюється у вигляді нарахувань підрозділу певного фонду і персоналізується тільки при видачі засобів безпосередньо одержувачем. Рішення про величину винагороди кожного конкретного працівника

ухвалюється керівником підрозділу. При цьому частина фонду може резервуватися для використання тільки на випадок стимулювання праці і поліпшення умов роботи. Повністю виключається рівномірний розподіл виплат між співробітниками підрозділу. Для диференційованого стимулювання встановлюється нижня і верхня межі - 5% - 25% ціни робочого місця. А стосовно повного позбавлення оплати, це повинно узгоджуватися з вищестоящим керівництвом.

3. Виплати за якість роботи і підвищення кваліфікації здійснюється у вигляді надбавок до посадового окладу (до ціни робочого місця і ціни робочої сили), але вони в сумі не перевищують 35% - 40% вартості робочого місця.

Таким чином, розмір заробітної плати працівників на 90% залежить від якості роботи.

Розглянемо окремо питання стимулювання праці. Даний напрямок складається із щомісячної матеріальної винагороди, пакету соціальних пільг і різних заходів морального заохочення[15].

Щомісячна матеріальна винагорода; основна умова її виплати - наявність прибутку на підприємстві відповідно до коефіцієнта участі підрозділу у формуванні прибутку. Тут є два показники: постійний - значущість і роль підрозділу в діяльності компанії; змінний - ступінь участі в конкретних операціях, що проводяться фірмою протягом місяця, і формуванні прибутку. Перший показник незначний за величиною, і максимальна різниця між підрозділами в його розмірі не перевищує 5%.

Умовами виплати винагороди є, з одного боку наявність прибутку на підприємстві взагалі, з іншого - наявність прибутку вище певної норми. У першому випадку розмір фонду винагороди визначається керівництвом залежно від розміру доходів і необхідних витрат. У - другому, збільшення величини фонду винагороди прямо пропорційно зростанню прибутку вище певної норми. Наприклад, встановлено додаткове стимулювання роботи співробітників за збільшення прибутку понад 30%. За 2016 р. одержаний

підприємством прибуток склав 50%. В цьому випадку додаткова величина фонду винагороди складе 20% загального об'єму ціни робочих місць фірми.

Диференційований підхід застосовується також у формах винагороди - готівкою, шляхом придбання акцій компанії, переліком на депозитні внески у банку. При цьому, конкретну форму винагороди (виплат) визначає сам працівник компанії.

Річна матеріальна винагорода проводиться за наслідками роботи всього підприємства, виплачується тільки начальникам підрозділів і його керівництву.

Запропонована нами методика виплат буде "діяти" наступним чином. За підсумками роботи визначається рейтинг підрозділів і залежно від нього і показників роботи підприємства в цілому встановлюється загальний і диференційований фонд річної матеріальної винагороди і норми персональної винагороди.

Таким чином, загальний відсоток приросту прибутку, що направляється на формування преміального фонду оплати праці персоналу, за проектом складе 9,37 % від приросту об'єму реалізованої продукції. Для впровадження запропонованої системи матеріального стимулювання і підвищення професійного рівня середньої і нижчої управлінської ланки ТК «Турист» на первинний період впровадження нової системи оплати праці необхідно створити матричну структуру управління проектом.

Організацію зміни ситуації, що склалася, необхідно доручити керівнику, позначеному в новій структурі як "керівнику проекту". До кола його обов'язків входить: планування трудових витрат на момент підвищення попиту, забезпечення інформаційного зв'язку між відповідальними особами і управлінцями вищого рівня, впровадження нової системи стимулювання праці персоналу, здійснення контролю за виконанням виробничих завдань і організації роботи відповідальних осіб.

Оцінюючи економічну ефективність впровадження розробленої системи оплати праці, відзначимо, що основний економічний показник, на який впливає

нова система мотивації праці - це продуктивність персоналу впродовж цілісного виробничого процесу[17].

Зростання продуктивності праці, додаткової зайнятості працівників в періоди збільшення місткості попиту при існуючому технологічному процесі дозволить збільшити об'єми виробництва і збуту продукції. Основні витрати на проєктовану систему матеріального стимулювання полягатимуть у відрахуванні відсотка від суми приросту виручки підприємства на формування змінної частини оплати праці за системою участі працівників в прибутку підприємства.

Кар'єрне мотивування сьогодні все більш привертає увагу менеджерів серйозних фірм. Воно дозволяє використовувати внутрішній потенціал співробітників об'єднуючи в собі цілий комплекс заходів стимулювання ефективної праці і розвитку професійного потенціалу співробітників. До того, як перейти к проєктуванню системи управління кар'єрою ТК «Турист» розглянемо розроблені в кадровому менеджменті основи управління кар'єрним розвитком персоналу. Кар'єра - "успішне просування вперед в тій або іншій області (суспільної, службової, наукової, професійної) діяльності". Кар'єра є результатом усвідомленої позиції і поведінки людини у області трудової діяльності, пов'язаним з посадовим або професійним зростанням[21].

ВИСНОВКИ

Отже, ефективність в широкому розумінні — це загальна результативність людської діяльності. Вона відображає співвідношення одержаного корисного результату та обсягу витрачених на це ресурсів. Зрозуміло, що висока ефективність персоналу туристичного підприємства дозволяє підвищити прибуток підприємства, збільшити його вартість, більш ефективно використовувати ресурси підприємства, а найголовніше – забезпечувати довгострокову, унікальну та таку, що розвивається самостійно, конкурентну перевагу підприємства за рахунок використання унікального, неповторного для конкурентів джерела конкурентоспроможності. У зв'язку з цим цікавими науковими напрямками подальших досліджень слід визначити питання оцінювання, формування й підтримки конкурентоспроможності персоналу підприємства.

В даній курсовій роботі розглянуто необхідність побудови системи мотивації трудової діяльності для туристичного підприємства з метою найефективнішого використання трудових ресурсів. До основних завдань реформування системи мотивації праці належать: удосконалення механізму державного і колективно-договірного регулювання праці; посилення ефективності праці та остаточних результатів роботи туристичних підприємств; забезпечення тісного взаємозв'язку реформування системи оплати праці з удосконаленням інших складових механізму господарювання; посилення соціального захисту працівників; гарантування їхнього права на своєчасне отримання зарплати.

Непомітний для недосвідченого ока процес втрати інтересу працівника до праці, його пасивність приносить такі відчутні результати, як плінність кадрів, керівник раптом виявляє, що йому доводиться вникати у всі деталі будь-якої справи, виконуваного підлеглим, що, у свою чергу, не виявляють ні найменшої ініціативи. Ефективність організації падає.

Щоб не дозволити втрату потенційного прибутку, менеджер повинен добитися максимальної віддачі від своїх підлеглих. Для ефективного

управління таким ресурсом як люди менеджеру необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручається підпорядкованим, змінюючи ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців, тим самим мотивувати або демотивувати їх. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в процвітання фірми. Людина - істота соціальна, а значить, почуття співпричетності здатне викликати в ньому глибоке психологічне задоволення, воно так само дозволяє усвідомити себе як особистість.

У процесі дослідження були вивчені теоретичні основи ефективності праці працівників туристичного підприємства, фактори, що впливають на підвищення ефективності трудових ресурсів підприємства, проведена оцінка ефективності використання персоналу в туристичному комплексі «Турист», зроблено аналіз оцінки ефективності конкурентоспроможності трудових ресурсів на підприємстві ТК «Турист», запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності праці персоналу ТК «Турист», тощо.

Провівши досліджень, які були виконанні у даній роботі, можна зробити висновок, що в ТК «Турист» є деякі проблеми в управлінні персоналом. Це зумовлюється слабкою системою мотивації.

Негативний вплив на функціонування ТК «Турист» зробила економічна криза, яка призвела до зменшення рівня зарплат, що стало основною причиною звільнення великої кількості висококваліфікованого персоналу із значним досвідом роботи у туристичному господарстві.

Основними умовами підвищення ефективності праці працівників туристичного комплексу є:

- моральна та матеріальна мотивація;
- просування по кар'єрній драбині;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- ставлення керівництва до персоналу;
- оновлення технічного оснащення туристичного підприємства, тощо.

Незважаючи на всі проблеми, ТК «Турист» має всі перспективи вийти на високий рівень діяльності використання трудовими ресурсами.

Оскільки на туристичному підприємстві «Юнта» впродовж останніх 5 років професійний склад не змінюється, то на мою думку між керівництвом та підлеглими існує досить тісний діловий зв'язок, розвинені матеріальні і нематеріальні методи мотивації праці,

Матеріальне стимулювання праці задовольняє, насамперед, первинні (фізіологічні) потреби працівників в їжі, одягу, житлі, навчанні, а також матеріалізовані психологічні: престижне авто, дорогий курорт, концерти відомих артистів та інше.

Матеріальне стимулювання має своє відображення у розмірі та складових заробітної плати.

До нематеріальних методів мотивації праці відносять: гнучкі робочі графіки, гуманізація праці, співучасть підлеглих, якість трудового життя, просування по службі та інше.

Одним з найдієвіших методів матеріальної мотивації роботи персоналу є висока заробітна плата. Її розмір залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства, установи, організації і максимальним розміром не обмежується.

Одним з найефективніших методів стимулювання праці є постійний діалог і контакт керівництва з персоналом. Роль керівника полягає не тільки у встановленні чітких завдань своїм підлеглим, але й у вмінні використовувати їх креативний потенціал для розвитку компанії, орієнтуватися у поточних потребах і побажаннях працівників, щоб правильно будувати мотиваційну систему на підприємстві.

Однією з систем мотивування підлеглих на туристичній фірмі для більш продуктивної праці, використовується такий метод, як проведення «Рекламних турів».

Ще один вид мотивування працівників туристичної фірми, полягає у нарахування бонусів працівникам. Одним з видів діяльності за, які менеджер може отримати бонуси може бути кількість проданих турів. Чим більше менеджер продав турів, тим більше бонусів він отримав.

Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію дуже важко становити високу заробітну плату, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для робітників, гуманізуя працю, наприклад:

- признавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу;
- застосовувати програми збагачення праці та ротацію кадрів;
- застосувати гнучкий графік, неповний робітничий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і дома;
- поставити працівникам знижки на путівки, в організації де вони працюють;
- надавання кредиту співпрацівникам на придбання хати, автомобіля та інше.

Для ефективного застосування подібних методів на українських підприємствах необхідний, по-перше, аналіз ситуації на ринку. Крім обов'язкового знання середньоринкової зарплати фахівців компанія повинна окремо заохочувати співробітників, що володіють навичками, гостро необхідними в даний момент

Запропоновані методи та способи мотивації праці допоможуть українським роботодавцям працювати більш продуктивно та ефективно; створять довірливе ставлення працівника до начальства; зроблять підприємство могутнім гравцем на ринку висококваліфікованої робочої сили, яка виробляє якісну та конкурентоспроможну продукцію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2014. - 511 с.
2. Бондаренко М. П. Проблеми розвитку туристичних ринків [Текст] / М.П. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – №7. – С. 87–91.
3. Бондаренко М. П. Система зміцнення конкурентних позицій туристичного сектору України [Текст] /М.П. Бондаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 9. – С. 66–73.
4. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.У. Економіка підприємств. Навчальний посібник. - Львів: Сиолом, 2013. - 212с
5. Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджмент праці: Навч. посіб./ Ю. НЛУУ. - 2013. - вип.23. - С.176-181.
6. Беседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід: Підручник М.О.Беседін, В.М.Нагаєв. - К.: Центр навч. літ.,2014. - 496с.
7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. – К. “КОНДОР” – 2013. – с.55
8. Виноградська А. Розвиток українського туристичного бізнесу [Текст] / А. Виноградська // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 5. – С. 13
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 488-497с
10. Должанський І.З., Загорна Т.О./ Основи менеджменту Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2014.- с.140
11. Задиора В. Новый взгляд на адаптацию персонала //Отдел кадров. - 2011. - № 7. - С. 18-20
12. Краснокутська Н.С. Менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2013.- с. 88

13. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп.. - К.: Кондор, 2014. - 304 с.
14. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент. Підручник.- К.: Сузір'я, 2014.- с.183
15. Назарук Е. Як адаптувати нового працівника? //Менеджер по персоналу. - 2013. - № 11. - С. 40-45
16. Науменко П.І. Розвиток підприємства у ринковому конкурентному середовищі // Фондовый рынок. – 2014. - №40. – с.26-28
17. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2015. – с.99
18. Рутицкая В. Процес адаптації працівників //Менеджер по персоналу. - 2014. - № 10. - С. 30-37
19. Савельєва В. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Валерія Савельєва, Олексій Єськов,; М-во освіти і науки України. - К.: Професіонал, 2015. - 335 с.
20. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко,; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. - К.: КНЕУ, 2014. - 351 с.
21. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник для студ. економ. спец./ Ред. Валентина Крамаренко, Борис Холод, - К.: ЦУЛ, 2013. - 271 с.
22. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2014. - 487 с.
23. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства // Економіка підприємств. – 2014. – № 9. – с.169-171
24. www.turist.com.ua