

**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:**

**«Мотивація персоналу підприємств готельного та туристичного  
комплексу»**

**Виконала:**

студентка гр. Т-41

Сима Л. Є.

**Перевірив:**

Зав. кафедри, к. е. н, доцент

Тибінь А. М.

**Тернопіль**

2017

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади мотиваційних механізмів управління персоналом в підприємствах готельного та туристичного комплексу</b> .....	5
1.1. Сутність та особливості застосування мотивації як елемента управління в підприємствах готельної та туристичної галузі.....	5
1.2. Вплив мотивації на продуктивність праці персоналу готельних та туристичних підприємств.....	24
<b>РОЗДІЛ 2. Аналіз мотивації персоналу туристичного підприємства «Пілігрим»</b> .....	40
2.1. Коротка характеристика туристичного підприємства «Пілігрим»...	40
2.2. Головні мотивуючі та стимулюючі елементи управління підприємства «Пілігрим».....	47
<b>РОЗДІЛ 3. Забезпечення конкурентоспроможного мотиваційного механізму підприємства «Пілігрим»</b> .....	58
3.1. Рекомендації щодо покращення механізмів стимулювання та збільшення ефективності праці в туристичному підприємстві «Пілігрим».....	58
3.2. Конкурентні можливості мотиваційного механізму туристичного підприємства «Пілігрим».....	65
<b>Висновки</b> .....	68
<b>Список використаних джерел</b> .....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В управлінні персоналом сьогодні все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу туристичного підприємства. Основна мета процесу мотивації ґрунтується на отриманні максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності готельного підприємства та підвищення продуктивності роботи кожного окремого працівника.

Особливістю управління персоналом при переході до ринку є зростаюча роль особи працівника. Відповідно і змінюється співвідношення стимулів і потреб, на яких будується система стимулювання. Для мотивації співробітників туристичного підприємства сьогодні використовують як фінансові, так і не фінансовані методи винагороди. Проте, повної картини про співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників сьогодні і найбільш ефективних методів управління ними на сьогодні немає.

Проблема мотивації і стимулювання також наявна в підприємствах в нашої країни. Одночасно, в США та в країнах Західної Європи і мотиваційні аспекти управління персоналом туристичних підприємств мають велике значення, тож цей досвід мотиваційних механізмів може бути з успіхом перенесений на українські туристичні та готельні підприємства.

Проблема мотивації персоналу досить широко розглядається сьогодні в науковій і публіцистичній літературі, хоча ряд праць присвячених даній тематиці ще не опубліковано. Незважаючи на те, що опубліковано багато наукових робіт по даній тематиці, на практиці питання мотивації вважається відносно "слабким" місцем сучасного менеджменту. Допомогти у вивченні структури мотивів і стимулів персоналу керівникам можуть соціологічні дослідження, що проводяться, по особливостях і тенденціях розвитку мотиваційної сфери трудової діяльності сьогодення.

**Об'єктом дослідження** є мотивація персоналу підприємств готельного та туристичного комплексу та, зокрема, туристичної фірми «Полігрим».

**Предметом дослідження** – є формування конкурентних переваг використання мотивації працівників як головного елементу управління готельного і туристичного підприємств.

**Метою міждисциплінарної курсової роботи** є популяризації методів мотивації і стимулювання праці персоналу туристичних та готельних підприємств.

Для досягнення загальної мети роботи були поставлені та вирішені такі **завдання:**

- визначити принципи управління туристичним підприємством;
- обґрунтувати особливості кадрової політики туристичних підприємств в Україні;
- охарактеризувати зовнішнє стимулювання завдяки механізмам ринку та державного регулювання;
- дослідити специфічні форми стимулювання на галузевому або регіональному рівнях;
- дати коротку характеристику туристичного підприємства «Пілігрим»;
- проаналізувати стимулювання професійного розвитку працівників підприємства «Пілігрим»;
- розробити рекомендації щодо покращення механізмів стимулювання та збільшення ефективності праці в туристичному підприємстві «Пілігрим».

**Методами дослідження:** Теоретичною і методологічною основою проведеного дослідження є вивчення закономірностей туризму, наукові розробки зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері туристичних послуг і управління нею, що розкривають соціально-економічні можливості туризму і його роль у розвитку світового господарства.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ**

### **1.1. Сутність та особливості застосування мотивації як елемента управління в підприємствах готельної та туристичної галузі**

Управління - це творчий процес, який базується на особливих здібностях керувати. Управління вимагає від керівника доброї проінформованості, рішучості та інтуїції .

Управління діяльністю готельних та туристичних підприємств полягає в особливому сполученні системного, адаптивного та ситуаційного управлінських підходів, результатом чого є максимальна адаптація сервісної діяльності туристичних підприємств до сучасних потреб споживачів і можливість своєчасно змінювати та оновлювати асортимент послуг, що є основою підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства [2, с. 265].

Оскільки туристичні та готельні підприємства є підприємствами відкритої системи, вони зможуть вижити тільки тоді, коли задовольнятимуть потреби споживача і зовнішнього середовища. Щоб одержати прибуток, потрібний для виживання, підприємство має постійно стежити за середовищем, в якому воно функціонує.

У туристичному бізнесі успіх всієї галузі базується на віддачі вкладених творчих зусиль співробітниками кожного туристичного підприємства окремо.

В останнє десятиліття уявлення про необхідність мотивації найманого персоналу та підвищення в зв'язку з цим продуктивності праці зазнали в практиці управління підприємницького бізнесу і, зокрема, в галузі туризму, великі зміни.

Довгий час і вважалося, що найпродуктивнішим стимулом для спонукання працівника фірми до ефективної праці і активної діяльності служить матеріальну винагороду [8, с. 163].

Більше того, довгий час поняття мотивації співробітників на туристичному ринку було повністю відсутнє в принципі, тому що малося на увазі, що спонукальним мотивом хорошої роботи є трудове свідомість персоналу, його виробнича совість і наказ начальства.

Працівник повинен був мотивувати себе сам, не маючи в принципі ніякого до цього обґрунтування. Жодним чином не брався до уваги психологічний клімат в колективі, відповідність працівника займаній посаді, особиста зацікавленість у піднятті власного престижу на тлі відповідної освіти, заробленого авторитету і, як вихідних передумов - тривалого досвіду роботи.

Маркетологи не дарма задумалися про створення системи заохочень, що сприяє появі мотивів для підвищення особистої професійної ініціативи. Тим більше, така непроста сфера діяльності, як туризм, пов'язана з величезною кількістю побічних чинників, що не залежать від кваліфікації або компетенції співробітників - починаючи від настрою клієнта і закінчуючи його миттєвим фінансовим становищем, що впливає на волевиявлення [5, с. 96].

Після багаторазових наукових досліджень вчені виявили значний вплив психологічних факторів на продуктивність праці в туризмі.

Туризм - це, перш за все бізнес, заснований на вмінні спілкуватися з клієнтурою, що має свої власні мотиви. В цьому випадку мотиви, рушійні клієнтом туристичної фірми, сама, мабуть, непроста матерія.

Мотиви покупки конкретного туру схильні з боку клієнта миттєвим або частих змін і формуються під впливом багатьох чинників: соціального положення, матеріального добробуту, впливу громадської думки, взаємини індивідуума з соціумом і найголовніше - реклами.

В першу чергу велику роль грає встановлення персонального контакту між клієнтом і співробітником фірми на основі взаємної симпатії і, як наслідок - виник розташування між ними і довіри першого другого. А ось тут вже як то кажуть - як карта ляже [3, с. 465].

Виходячи зі складності прогнозування вибору клієнта теоретики прийшли до висновку про необхідність створення мотиваційного менеджменту.

Сучасний менеджмент і маркетинг туристичних фірм все більше зачіпає мотиваційні аспекти продажів. Мистецтво управління персоналом в турбізнесі полягає в зростаючій особистій участі кожного співробітника фірми. Тому з метою мотивації співробітників компанії з наукової точки зору використовують як фінансові, так і нефінансові методи заохочення [1, с. 53].

Якщо туристична фірма сподівається на високі робочі показники персоналу, необхідно створити належні умови, що формують мотивацію працівників, максимально розташовує до високих трудових досягнень. У персоналу підвищується задоволеність роботою, якщо вона відповідає їх уявленням про особистісні цінності, персональних установках і особистих очікуваннях.

Найбільшим фактором успіху виявиться ситуація, якщо виробничий клімат і сама робоче середовище перевищує очікування співробітників, скажімо, щодо зарплати, кар'єрного зростання або сприятливою перспективи безпосередніх відносин з керівництвом. Зрозуміло, такі фактори, як регіон знаходження туристичної фірми, чисельність найманого персоналу, професійна специфіка трудового процесу, що стосується виду які надають консультацій (online, персональні розмови, телефонні рекомендації, розсилка реклами, цільові інформаційні зустрічі) і визначають фактор успіху [11, с. 132].

Крім цього, керівництво турфірми може розширити перелік нематеріальних засобів впливу на мотивацію співробітників - наприклад, чітко сформульована постановка задачі кожному співробітнику, що піднімає його у власних очі, справедлива і об'єктивна оцінка роботи кожного працівника, своєчасне інформування до використання підсобного рекламного і наочного матеріалу і інструктаж про його правильному і цільовому застосуванні.

Велике значення має емоційна прив'язаність персоналу до підприємства і гордість за приналежність до конкретної фірми. Продуктивність трудового процесу у співробітників, відданих своїй фірмі і захоплених справою, набагато вище, ніж у тих, хто сприймає своє робоче місце як неминучість, не маючи з їх

точки зору нічого більш кращого і підшукують нове місце роботи на більш вигідних на їхню думку умовах.

Для того щоб керівники могли розширити список негрошових засобів впливу на мотивацію працівників, керівництву слід вивчити процес управління виробництвом.

До нього відносяться грамотна постановка завдань, позитивна оцінка успішної діяльності, контроль, як об'єктивна необхідність і, що дуже важливо - підкреслення переваг кожного співробітника поряд з вміло прихованою критикою його недоліків [4, с. 231].

Керівництву необхідно взяти до уваги індивідуальні особливості кожного співробітника - середовище виховання, вроджений хист, набуті навички, схильність до прояву ініціатив в розумних межах.

Наведемо приклад з спорідненої сфери - фірма, що спеціалізується на оптових продажах продуктів харчування і промислових товарів дрібним і великим замовникам.

Відповідальна за формування пакета замовлених товарів нова молода співробітниця помітила відсутність на складі двох замовлених позицій. Не питаючи ради у начальства, вона за власною ініціативою зв'язалася з замовниками і запропонувала їм альтернативну заміну, пояснюючи її більш вигідною ціною.

Про відсутність замовленого товару на складі співробітниця не обмовилася жодним словом. Замовники залишилися задоволені і порекомендували фірму діловим партнерам, висловивши подяку на ім'я молодої співробітниці.

У фірми оптових продажів значно розширилося коло замовників, що не забарилося позначитися на прибутку і іміджі. Керівництво фірми оцінило гідно розумну ініціативу, заохотило співробітницю і відправило за виробничий рахунок на підвищення кваліфікації з умовою повернення, але вже на посаду начальниці відділу [12, с. 359-360].



Ось приклад розумної ініціативи, оціненої начальством на умовах мотивації особистих вкладень, створенням у колективі стимулу до наслідування і підвищення продуктивності праці.

Сьогодні саме вірність компанії і частка відданого персоналу в загальній чисельності розглядається фахівцями з кадрового менеджменту як основа конкурентоспроможності підприємства та ефективності бізнесу.

Продуктивність у людей, захоплених своєю справою, незрівнянно вище, ніж у працівників, які погано ставляться до свого підприємству і замислюються про зміну місця роботи.

Мотивація є однією з функцій управління, тому що досягнення основної мети вимагає злагодженої роботи усього колективу.

Кожен кваліфікований керівник хоче впливати на співробітників та змусити працювати їх краще, створити для них внутрішні мотиви для продуктивної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці та винагороді, забезпечити задоволеність працівників від отриманих результатів [6, с. 86].

Також важливо, щоб співробітники добровільно і творчо досягали цілей підприємства і були в цьому зацікавлені.

Якщо керівник визначить чинники мотивації персоналу, то він може навести прогнози їхньої реакції на мотиваційні дії керівництва. Мотиваційні механізми також дають змогу з'ясувати причини певних дій людини.

Це відноситься і до конкретного керівника: що зумовлює його вибір тактики поведінки при розв'язанні управлінських завдань, який його стиль управління, які манери ділового спілкування, тощо. Ось чому мотиваційні функції є одними із найважливіших в управлінні персоналом та викликають особливий інтерес у керівників [13, с. 296].

Мотивація це динамічний процес, який підтримує й стимулює поведінкову активність працівника на певному рівні.

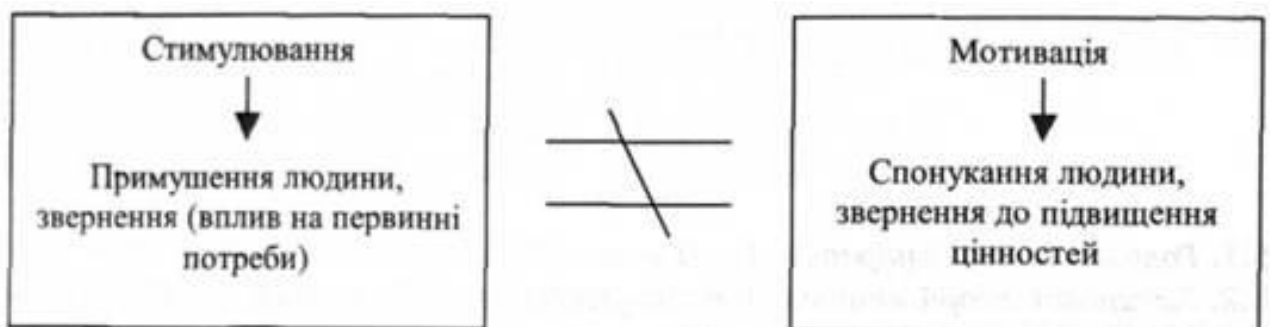
Це охоплює систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), що мають вплив на поведінку працівника, сукупність причин

психологічних чинників, які стимулюють та підтримують на певному рівні, а також пояснюють поведінку та активність працівника, а з іншого боку, це є процесом спонукування себе та інших за для досягнення цілей.

Мотивацією називають процес спонукування себе та інших осіб до певної діяльності для досягнення певних визначених цілей організації, оскільки після проведення організаційних заходів керівник змушений забезпечити продуктивне виконання завдань. Для цього використовують [14, с. 43-44] :

а) стимулювання — спонукування співробітників за допомогою факторів зовнішнього середовища (матеріальне і моральне стимулювання);

б) мотивація — створення у працівників стимулів до роботи внутрішнього середовища. Найважливішими у цьому випадку є зацікавленість працівників у роботі, потреба у трудовій активності



**Рис. 1.1. Різниця між стимулюванням та мотивацією**

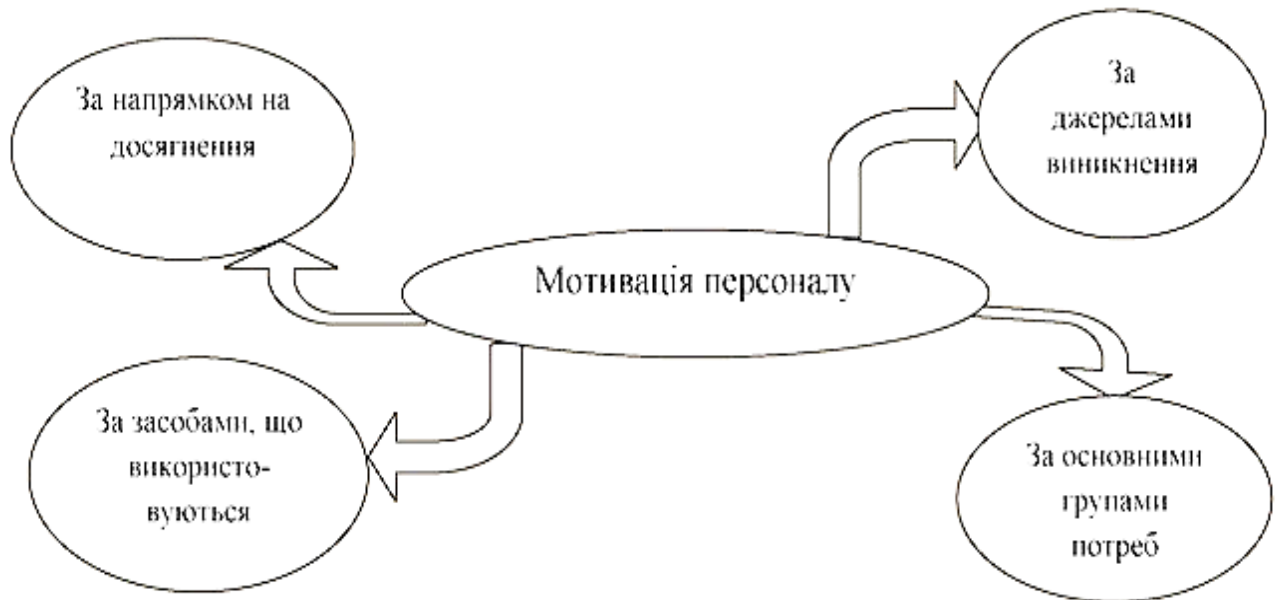
Управління туристичним бізнесом тримається на двох основних аспектах: мотивації подорожей та мотивації трудових відносин.

Мотиваційні функції управління пронизують весь процес прийняття рішень туристами щодо майбутніх подорожей. Ціль подорожі (мотив, який спонукає людину подорожувати) — це причина, за якої ця поїздка відбувається. Отже, виявлення причин і мотивів споживачів послуг — є прямим завданням і, відповідно, функцією туристичного підприємства, оскільки вона дає можливість для [4, с. 97]:

- сегментування ринку туристичних послуг;
- визначення цільових ринків, що закладаються в основу розробки моделей управління туристськими потоками та маршрутами;

— спрогнозувати попит на туристичні послуги в майбутньому.

У наукових кругах представлені різні трактування видів мотиваційних механізмів персоналу, однак можна визначити загальні ознаки за якими їх класифікують (рис. 1.2).

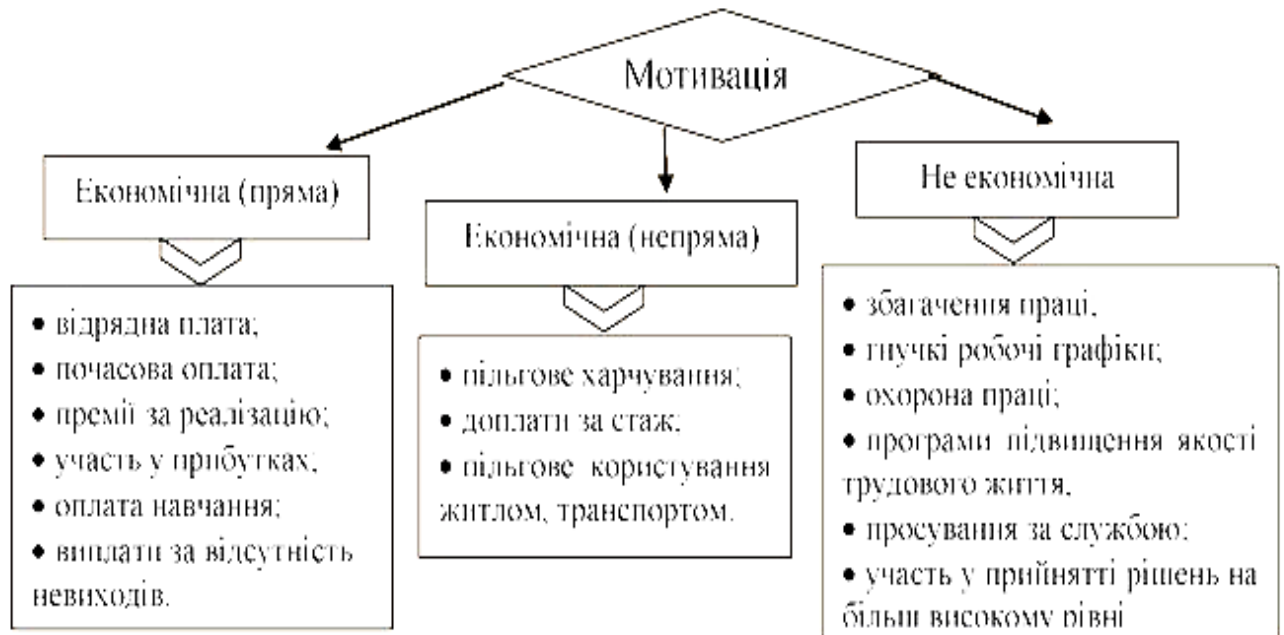


**Рис.1. 2. Класифікація мотивації персоналу за ознаками**

Мотивація персоналу в готельному та туристичному комплексі має відповідати таким вимогам [11, с. 185]:

- надавати рівні можливості щодо зайнятості і службового просування всім співробітникам.
- узгоджувати рівень зарплати за її результатами і визнавати особистий внесок кожного у загальний успіх.
- захищати здоров'я та життя працівників;
- надавати можливість реалізовуватися творчо працівникам;
- підтримувати атмосферу довіри та взаємоповаги в колективі.

В залежності від зазначених вимог мотивації в туристичних та готельних підприємствах, варто визначити альтернативну класифікацію, складові якої детальніше подані на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Класифікація мотивації персоналу готельних та туристичних підприємствах**

Механізми мотивації праці зумовлюються визначенням системи інтересів та стимулів працівників. Мотиваційні аспекти управління персоналом ефективно застосовуються у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Мотиваційний механізм на підприємстві спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції. Функціонування цього механізму забезпечують мотиви конкуренції при створенні нової продукції і технології, підприємницькі стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміну зовнішнього оточення, мотиви внутрішнього підприємництва, які забезпечують гнучкість управління і сприйняття нововведень на самому підприємстві [14, с. 68].

Західні менеджери з набору та управління персоналом у провідних готельних та туристичних фірмах світу давно зрозуміли, що головною їхньою цінністю є саме кваліфіковані кадри. Тому всі керівники повинні мотивувати та нагороджувати за хорошу роботу своїх працівників, адже від їх працездатності залежить успіх підприємства [9, с. 35].

Традиційний підхід до мотивації ґрунтується на ставленні до співробітників як до ресурсу, активу, який повинен ефективно працювати.

Технічний прогрес радикально змінив ставлення людей до праці та їх повсякденного життя. У зв'язку з цим ускладнюються завдання менеджера: визначення способів спрямування енергії людей на виконання певної роботи, визначення їхніх суттєвих інтересів; можливість дати шанс реалізувати себе в процесі трудової діяльності (рис. 1.4.) .



**Рис.1.4. Модель мотивації персоналу**

Оскільки модель мотивації працівників є розгалуженою, керівник повинен [8, с. 269]:

1) визначити набір стимулів, принципів, критеріїв, що мають найбільший вплив на поведінку співробітників. Ці критерії в єдності формують у нього свою, особисту, філософію, яка визначає його поведінку. Завдяки формуванню такої філософії, менеджер може створити робоче середовище, яке буде сприяти мотивації співробітників;

2) створити атмосферу, сприятливу для мотивації робітників;

3) активно спілкуватися зі співробітниками, оскільки людина повинна чітко уявляти, чого від неї хочуть. їм необхідно говорити про якість виконаної ними роботи, адже зворотний зв'язок є основою для мотивації.

Різноманітні теорії психологічного й організаційно-економічного напрямку у вивченні мотивації можна поділити на дві групи [13, с. 68]:

— змістові теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації внутрішніх потреб, які спонукають людей діяти так чи інакше;

— процесуальні теорії мотивації (сучасніші) не заперечують, що людина діє на основі мотивів і для задоволення потреб, але ґрунтуються, в першу чергу, на визначенні того, як поведуться люди з урахуванням виховання та здобутих знань.

Оскільки структура потреб людини визначається її місцем в організації або раніше отриманим досвідом, можна сказати, що для мотивації немає єдиного найкращого засобу.

Головною метою діяльності туристичного підприємства та готельного бізнесу є збільшення продуктивності праці, збільшення обсягів продажу туристичних продуктів і таким чином зростання доходу, і це досягається не лише за умови задоволення потреб самого підприємства, а також кожного окремого працівника.

Ефективне управління персоналом починається з сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі а також розумінням керівника цінності людського ресурсу.

Одним з критеріїв на шляху до успіху туристичного та готельного підприємства так як і будь якого підприємства є розвиток персоналу. Персонал туристичного підприємства відіграє дуже важливу роль у функціонуванні цього підприємства [3, с. 125].

Тому для продуктивної роботи персонал потрібно заохочувати, мотивувати та залучати до виконання цілей підприємства. Це можна зробити за допомогою механізмів мотивації персоналу.

Метою розвитку мотивації персоналу туристичних і готельних підприємств є формування у персоналу підприємства стійких мотивів до свого власного розвитку як кваліфікованого працівника, підвищувати свій освітній рівень та кваліфікацію, за-для отримання певних винагород та привілеїв, таких

як соціальний статус, заробітна плата, відпустка, та інші привілеї, які використовуються щоб задовільнити основні потреби персоналу .

Механізм розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств можна представити у вигляді структурно-логічної схеми послідовних дій керівника туристичного підприємства, які він має здійснювати у процесі управління персоналом для його мотивування на користь досягнення цілей, що стоять перед підприємством і для вирішення проблем його розвитку (рис. 1.5) [6, с. 139].

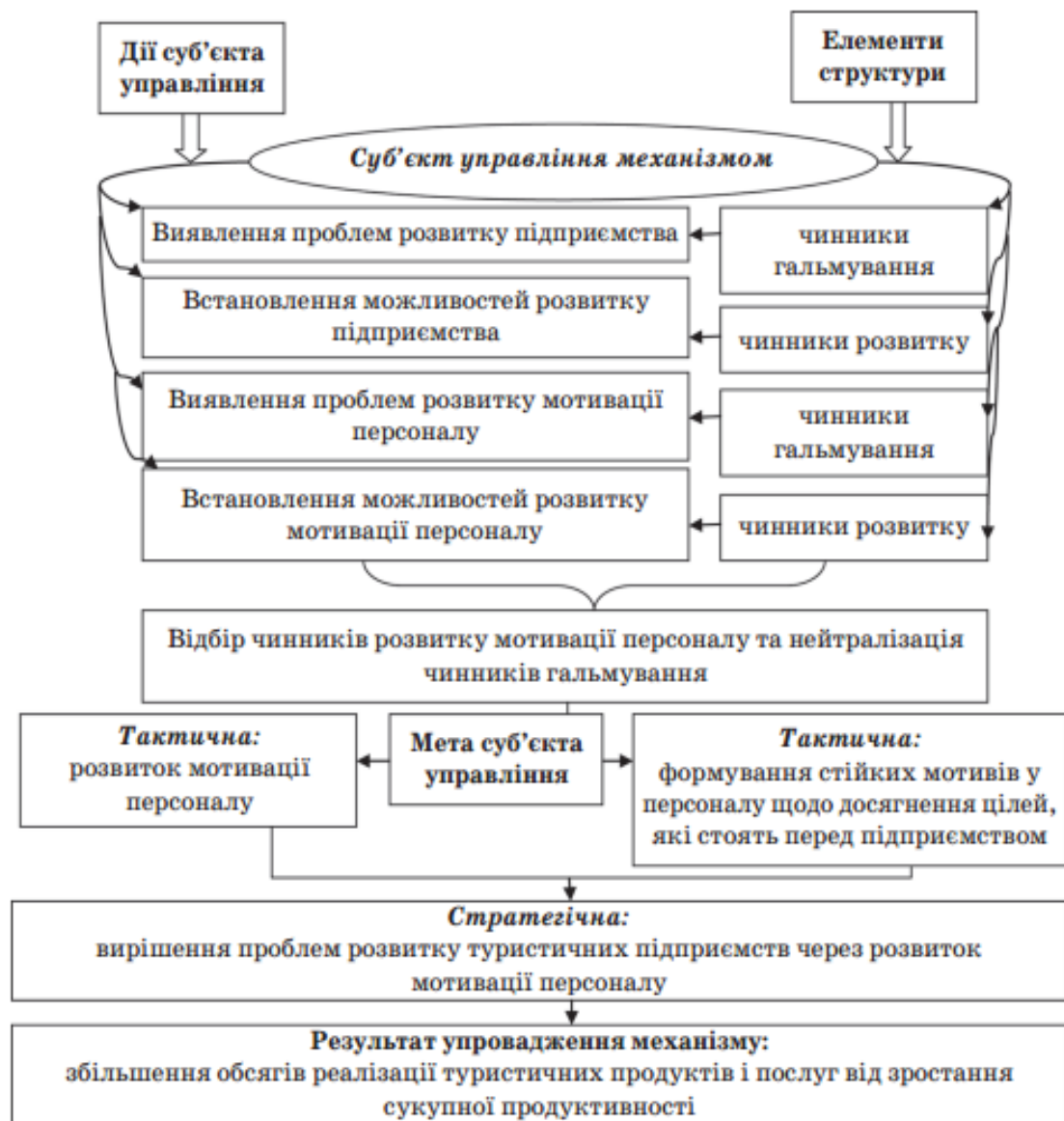


Рис. 1.5. Структура мотиваційних механізмів

Таким чином для формування і впровадження механізмів розвитку мотивації персоналу в туристичних підприємствах ми повинні визначити

проблему розвитку підприємства та проблеми у колективі, вияснити чому персонал невмотивований і як покращити працездатність.

Тому спочатку визначаються причини гальмування розвитку туристичного підприємства та причини невмотивованості персоналу і на основі сильних сторін туристичного підприємства обирають чинники розвитку, які дають змогу вирішити проблеми мотивації персоналу, позбутися причин гальмування та вирішити проблеми розвитку туристичного підприємства у цілому.

Також важливим аспектом є досягнення тактичних цілей шляхом заходів, що дозволить отримати ефект від упровадження механізму мотивації — досягнення стратегічної мети та отримання конкретного результату у вигляді збільшення продуктивності праці та доходів туристичного підприємства .

Структура мотиваційного механізму універсальна для всіх туристичних підприємств, тому його зміст буде визначатися конкретними проблемами, а сам процес формування буде залежати від впливу чинників внутрішнього та зовнішнього мотиваційного середовища з їх поділом на чинники розвитку (сильні сторони) та чинники гальмування (слабкі сторони).

Увага керівника персоналом має бути сконцентрованою на стимулюванні персоналу до скорочення витрат на одиницю туристичних продуктів, економного використання ресурсів з метою зниження цін на туристичні продукти та послуги — як головної причини збільшення обсягів їх реалізації від зростання сукупної продуктивності [5, с. 221].

У цьому полягає результат упровадження самого механізму, виходячи з його структури і головної стратегічної мети впровадження.

Управління туристичною діяльністю підприємства - це цілеспрямований вплив на його персонал і клієнтів для організації та координації їх дій у процесі надання туристичних послуг. Управління діяльністю туристичних підприємств здійснюється на основі економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів [14, с. 133].



Економічні методи включають: господарський розрахунок, фінансування, кредитування, оподаткування, регулювання цін, матеріальне стимулювання праці та ін. За допомогою економічних методів створюється стабільний механізм економічної заінтересованості персоналу в кінцевих результатах діяльності.

Для економічних методів характерним є ефективний прямий вплив на економічні (матеріальні) інтереси як окремого працівника туристичного підприємства, так і всього колективу [7, с. 87].

До соціально-психологічних методів впливу на керовану підсистему слід віднести: моральне стимулювання, соціальне планування розвитку колективу, виховання працівників, соціальне регулювання діяльності, активізація і підтримування в колективі прогресивних інтересів, потреб, культури та ін.

Характерним для цієї групи методів є те, що вони підтримують і розвивають у працівників прагнення до самовираження шляхом визнання здібностей, заслуг, творчого підходу до праці та індивідуальної неповторності.

Технологічні, фінансові, інформаційні зв'язки між підприємствами туристичної сфери зумовлюють взаємозалежність результатів роботи окремих підприємств, отже, відповідно, результатів праці їх персоналу, та сприяють утворенню специфічних форм стимулювання на галузевому або регіональному рівнях [2, с. 645].

Дійсно, виробники послуг зацікавлені в ефективній праці працівників туроператорів і турагентів, адже перші формують з їх послуг туристичний продукт і реалізують його самостійно або через посередництво агентів.

Саме тому на підприємствах, що відносяться до виробників основних туристичних послуг, існують спеціальні програми співпраці з посередниками, включаючи заходи стимулювання як діяльності підприємств, так і окремих їх співробітників.

Задля створення ефективної збутової мережі туроператори та виробники здійснюють заходи щодо забезпечення зон впливу своїм посередникам, запобігання надмірної конкуренції між ними [4, с. 245].

Ця зацікавленість має і іншу сторону - оператори і агенти мають гарантувати високу якість послуг, що входять до турпаketу. Натомість механізмів зворотного впливу посередників на ефективність праці персоналу підприємств-виробників поки не існує.

Об'єктом мотивації праці для органів управління конкретних підприємств виступає персонал цих підприємств, а метою - забезпечення одержання прибутку та соціально-економічного престижу в суспільстві.

Системи матеріального стимулювання вважаються науковцями як непрозорі, не завжди пов'язані з продуктивністю праці, побудовані на особистих стосунках між керівництвом і конкретними працівниками, що призводить до поступової втрати ними стимулюючої функції.

Крім того, на підприємствах застосовуються морально застарілі шкали преміювання та стимулювання співробітників. [3, с. 422]

Отже підсумовуючи всі вище згадані стимули, важелі впливу та мотиваційні механізми управління персоналом, які менеджери активно використовують в туристичному бізнесі, можна згрупувати їх у одну таблицю, де можна чітко виділити кожен мотиваційний фактор та його вплив на працівника.

За допомогою такої таблички можна дізнатися та виокремити найдієвіші з мотиваційних механізмів, адже щоб мотивація вплинула на працівника, він має бути зацікавленим у цьому.

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням, де можна виявити, що є цінним та важливим для працівників.

Взагалі, важко визначити на всі випадки життя, які заходи повинен впровадити керівник, щоб вплинути на певний мотиваційний фактор того чи іншого працівника, або які заходи впровадити на підприємстві, щоб задовольнити мотиваційні потреби основної частини працівників. Проте певний алгоритм можна запропонувати [11, с. 189].

Для цього необхідно розглянути можливість використання різних мотиваційних стимулів та реакції на них працівників (табл. 1.1).

Табл. 1.1

**Фактори мотивації працівників туристичних підприємств**

№	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	2	3
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Комфортні фізичні умови праці	Потреба мати задовільні умови праці та комфортне зовнішнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думуючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Щоб відслідковувати стан мотивації працівників, слід використати мотиваційний потенціал, який характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника.

Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих. Чим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішою для підприємства може бути робота таких працівників.

Виходячи з таблиці 1.1. «Фактори мотивації працівників туристичних підприємств» можна зробити висновки, які з наведених мотиваційних механізмів є найефективнішими. Відобразимо їх у таблиці 1.2. [14, с. 139].

Табл. 1.2

### Найефективніші мотиваційні фактори

№ фактора	Назва фактора	Стимули
1	Високий зарібок	Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, то її потрібно давати. Але, винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто винагорода – це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати, які вжити заходи, якщо прямі обов`язки будуть виконуватись неякісно. У випадку, де мотивацією є гроші, найкращий спосіб – це їх не дати. Для задоволення цього мотиваційного фактора на підприємстві має бути вироблено підхід до формування зарібної плати, обґрунтована кількість і різновидність доплат та надбавок
2	Різноманітність	Система управління якістю сама по собі передбачає постійні зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника, через навчання, теж слід спрямовувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає за необхідне змінити в організації роботи і, якщо це ефективно, дати йому можливість і допомогти це зробити. Якщо не ефективно, то дії його призупинити, але при цьому дати зрозуміти, що всі його пропозиції щодо змін в організації роботи будуть розглядатися. Крім того, саме по собі встановлення і досягнення цілей в області якості на підприємстві тягне за собою різноманітність і зміни.
3	Кретивність	Стандарт ISO 9001 передбачає, що організація повинна визначити дії, що дають змогу усувати причини потенційних невідповідностей з метою запобігання їхньому виникненню. Запобіжні дії – ось поле діяльності для креативного працівника. І звичайно, як в попередньому випадку, якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже

		обережно, щоб не придушити бажання ці пропозиції подавати. Для остаточної мотивації, бажано, впровадження прийнятих пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами.
4	Самовдосконалення	У таких працівників завжди буде необхідність навчатись. А завдання керівника – використати це з користю для організації, тобто направляти на навчання з метою досягнення цілей підприємства. Крім того, такі працівники можуть складати кадровий резерв. Адже прагнення до самовдосконалення може задовольнятися кар'єрним та професійним ростом. В цілому ж по підприємству слід розробити і впроваджувати програму кар'єрного та професійного зростання працівників.

У сфері туризму метою розробки механізму стимулювання має стати задоволеність роботою працівників туристично чи готельного підприємства, а таким чином підвищення працездатності та продуктивності праці.

Це, в свою чергу, сприяє підвищенню доходності туризму в межах конкретної території, що характеризується певним організаційним, кадровим, фінансовим потенціалом і функціональними умовами, зумовлюючими форми розвитку туристичного підприємництва.

## 1.2. Вплив мотивації на продуктивність праці персоналу готельних та туристичних підприємств

Вияснити заради якої мети працює персонал і якими є його потреби дає можливість ефективно керувати ними та обирати правильні мотиваційні механізми. Кожна людина та кожен працівник має власні цінності та важелі впливу. Розібратися, який вплив мотиваційні механізми мають на співробітників керівникам можна вияснивши процес формування ставлення людини до праці (рис. 1.2).



Рис. 1.1. Процес формування ставлення людини до праці

Під дією цих чинників змінюється механізм трудової діяльності, так само не може залишатися без змін зміст та характер праці.

Структура мотиваційних чинників є неоднорідною та залежно від поточного стану розвитку підприємств, розвитку системи суспільних цінностей чи динаміки ринку праці питома вага певних факторів у загальній системі управління буде змінюватися [12, с. 169].

Тож в'яснити заради якої мети працює персонал та ефективно здійснювати управління та застосовувати механізми мотивації можна ознайомившись **пірамідою потреб Маслоу**, яка дає змогу розглядати мотиви діяльності людей у вигляді чіткої ієрархічної структури з п'яти рівнів потреб.

Потреби першого і другого рівнів зараховані до первинних, інші — до вторинних.

Потреба наступного рівня стає визначальним фактором поведінки людини тільки після того, як задоволено потребу нижчого рівня, а потреба у самовираженні ніколи не може бути задоволена повністю.

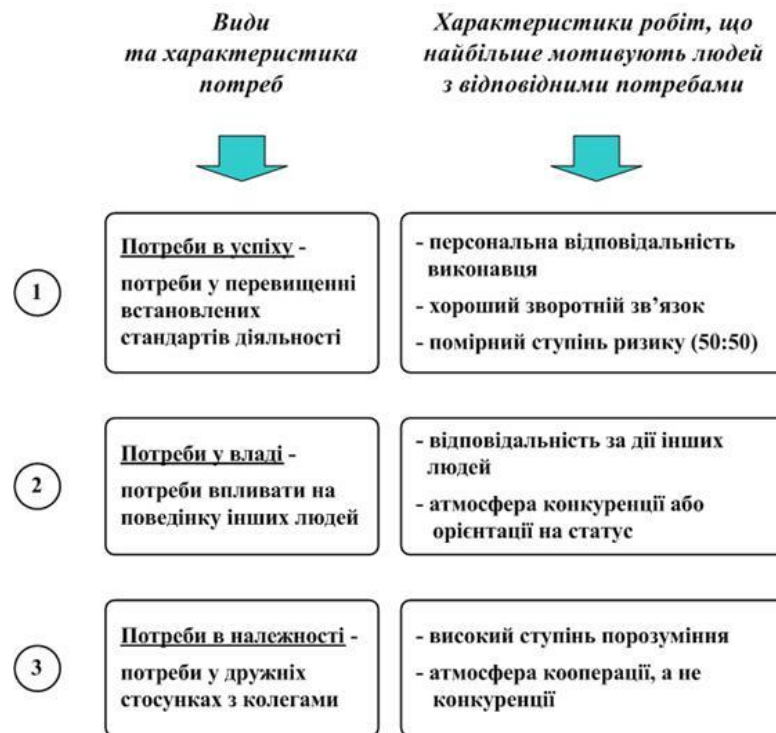
Однак практика свідчить, що чіткої ієрархії, ступеневої структури потреб не має; задоволення однієї з потреб не завжди автоматично спонукає задоволення потреб наступного рівня.

Крім того, такий підхід не враховує індивідуальні відмінності цілей та інтересів різних людей (рис. 1.6) [7, с. 35].



Рис. 1.6. Ієрархія потреб Маслоу

Відповідно до теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда існує тип людей з високою потребою співучасті, які намагаються встановлювати і підтримувати добрі стосунки, прагнуть отримати схвалення і підтримку з боку оточуючих, стурбовані тим, як про них думають інші (рис. 1.7). [7, с. 42]



**Рис. 1.7. Теорія потреб Д. Мак-Клелланда**

Для успішної організації роботи таких членів колективу необхідно створювати умови, що дозволяють їм регулярно отримувати інформацію про реакцію оточуючих на їх дії, а також надають їм можливість активної взаємодії з досить широким колом людей .

**Процесуальні теорії мотивації** насамперед аналізують те, як людина розподіляє зусилля для досягнення конкретних цілей і як обирає конкретний вид поведінки .

Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними, а й соціальними мотивами.

Серед процесуальних теорій мотивації найбільш популярними стали **теорії очікувань, теорія справедливості і модель Портера - Лоулера.**

Відповідно до теорії очікувань мотивація залежить не тільки від наявності активної потреби, а й від інших факторів[7, с. 65]:



- очікування можливого результату;
- очікування винагороди за цей результат;
- очікування цінності винагороди.

При цьому очікування розглядається як оцінка особистістю ймовірності певної події, а основна думка цієї теорії полягає у сподіванні людини на те, що обраний нею тип поведінки приведе до отримання бажаного результату.

За теорією очікувань, мотивація і задоволення працівника залежать від того, наскільки очікувана винагорода відповідає результатам її праці.

Якщо людина не буде відчувати чіткої відповідності (зв'язку) між досягненим результатом і очікуваною винагородою, мотивація буде слабнути і працівник буде намагатися мінімізувати витрати своєї праці.

Таким чином, ця теорія підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці — результат; результат — винагорода; винагорода — валентність (задоволення винагородою) [8, с.296]

Більшість європейських компаній починають діяльність туристичних підприємств з дослідження факторів, які мотивують персонал.

Мотивація справді дає змогу збільшити продуктивність праці та змінити ставлення працівників до виконуваної ними роботи, що в свою чергу збільшує дохід компанії.

Підприємства індустрії туризму дуже інтенсивно використовують людські ресурси, тому їм особливо важливо приділяти увагу мотивації персоналу. Адже рівень і якість виконання роботи визначається не тільки здібностями персоналу, але і їх мотивацією докласти свої здібності і розкрити свій потенціал.

Мотивація праці спрямована на задоволення очікувань і вимог працівників організації. Як правило, очікування і вимоги працівників поділяються на 3 основні групи: економічне винагороду, внутрішнє задоволення працею і соціальні взаємини.

Найпоширеніший мотиваційний підхід заснований на задоволенні економічних потреб працівників. Однак в індустрії туризму матеріальну

винагороду для більшості співробітників не така велика, що істотно збільшує значення інших факторів.

Далі розглядаються обидва методи мотивації. Слід нагадати що, керівники організації в якості засобу мотивування використовують матеріальне і нематеріальне стимулювання [4, с. 241].

### **Матеріальні методи стимулювання**

Рівень заробітної плати один з ключових критеріїв при виборі місця роботи. Однак дослідники мотивації вже давно не приймають всевладдя грошей як засіб спонукання до праці.

Так як важливою характеристикою грошей є ненасищаемість. Ця особливість грошей як фактора мотивації має як переваги, так і недоліки. З одного боку за допомогою грошей можна підкріплювати майже будь-яку діяльність, але з іншого вони можуть стати причиною втрати мотивації.

Крім того, на підтвердження теорії Герцбергера, недолік матеріального стимулювання може викликати незадоволеність роботою, але в той же час його достатню кількість саме по собі не приносить тривалої задоволеності. Тобто існує певний рівень грошової винагороди, перевищення якого не буде відображатися на мотивації.

Для того щоб матеріальне стимулювання було ефективним необхідно виконувати деякі умови [8, с. 328]:

- працівник повинен вважати оплату своєї праці справедливою.
- працівник повинен бачити зв'язок між результатами своєї роботи і оплатою праці.
- роботодавець повинен чітко усвідомлювати, які дії працівників він хоче заохочувати.

Однією з найпоширеніших систем оплати праці, яка допомагає вирішити проблему ефективності трудової діяльності і одержуваної за неї зарплати, є Pay for Performance (плата за виконання, далі PFP).

По суті це будь-який гнучкий спосіб оплати праці, при якому матеріальна винагорода залежить від індивідуальних відмінностей у виконанні діяльності. Далі основні гнучкі схеми оплати праці.

**Комісійні. Найстаріший PFP-спосіб.** Найбільш часто він використовується для оплати діяльності агентів з продажу.

Він полягає в тому, що агент отримує певний відсоток від суми, отриманої від клієнтів при купівлі товарів або послуг. У турфірмі за продаж турів. Комісійні можуть поєднуватися з окладом або повністю складати заробіток працівника.

**Грошові виплати за виконання поставлених цілей.** Найбільш поширена PFP-схема. Це премії, що виплачуються за виконання роботи у відповідність з деякими певними критеріями. Економічні, якісні, оціночні показники. Для кожної компанії свої умови. Можна застосовувати, наприклад, за виконання плану за певним напрямом [8, с. 320].

**Індивідуальні винагороди.** Заохочення для визнання цінності конкретного працівника.

Наприклад, премії, які виплачують працівникам, які мають навичками, гостро необхідними організації. Або виплати співробітникам, які пропрацювали в компанії певну кількість часу. У турфірмах дана система оплати може знизити плінність кадрів.

**Програми поділу прибутку.** Схема, що дозволяє співробітникам отримувати певний відсоток прибутку підприємства. І акції компанії і опціони на їх купівлю.

Цей PFP-план має на увазі винагороду не в якості грошей, а в наданні працівникові певної кількості акцій, або права на їх покупку.

Таким чином, співробітники будуть ще більш зацікавлені в успішності компанії. (Останні два пункти можуть бути застосовні тільки в великих компаніях, тобто туроператорів) [8, с. 324].

**Гроші**, безумовно, сильний стимул. Однак слід пам'ятати, що один співробітник відрізняється від іншого своїм ставленням і сприйнятливістю до даного виду стимулів. З ростом добробуту, освіти та віку значення грошей серед факторів, що мотивують.

У сучасному світі основний акцент робиться на розробку мотиваційних систем переважно використовують **нематеріальні стимули**. Більша увага приділяється задоволенню соціальних потреб працівника (залучення до процесу роботи, хороші взаємини з колегами, можливості професійного зростання і просування, престиж), а не простому фінансової винагороди [4, с. 231].

Під нематеріальними, а точніше, нефінансовими винагородами мають на увазі весь комплекс методів, що не належить безпосередньо до оплати праці, які компанії використовують для заохочення своїх співробітників за добре виконану роботу і підвищення їх мотивації і лояльності до фірми.

Індустрія туризму має досить великий потенціал для задоволеності працею. Робота в основному пов'язана з безпосереднім спілкуванням з клієнтами і вимагають нестандартного, творчого підходу.

І що дуже важливо, співробітники мають близький контакт зі своїм начальством. А так як більшість турфірм або не дуже великі самі по собі або розділені на безліч філій, то працівники можуть самостійно приймати більшість рішень в сфері власної роботи.

Нефінансові винагороди можуть бути самих різних видів і бути спрямованими на різні речі. Далі найбільш поширені системи нематеріального стимулювання.

По-перше, для більшості працівників дуже важливий комфортний графік роботи.

Не всі співробітники можуть працювати повний робочий день по 5-6 днів на тиждень. Тому гнучкий графік може послужити серйозною мотивацією, наприклад, для студентів або молодих матерів. «Останнім часом набирає популярність система «банку неробочих днів» [4, с. 236].

Тобто працівникові надається певна кількість днів в році, які він може не працювати (зазвичай це відпустка + відгули), і він отримує можливість скористатися неробочими днями на свій розсуд.

В індустрії туризму, при складанні робочого розкладу повинні враховуватися сезонність і цілодобовість роботи (в готелях, культурно-розважальних центрах).

По-друге, сюди входять різні заохочення і висловлення подяки та вдячності. Подарунки, квитки, а також знижки на придбання продукції або послуг компанії.

Важливо не забувати про простих компліментах і похвалах за добре виконану роботу. Причому краще не обмежуватися усній індивідуальною похвалою, а, наприклад, створити стенд кращих працівників, або в більш великих компаніях згадка в засобах масової інформації [8, с. 328].

По-третє, різні внутрішньофірмові заходи. Корпоративи, заміські та екскурсійні поїздки, спортивні змагання з конкурентами, командні тренінги. Це піднімає загальний настрій в компанії і забезпечує згуртованість колективу і сприятливий психологічний клімат.

По-четверте, це надання співробітникам гарантії професійного зростання і просування по кар'єрних сходах. І власне все, що показує працівникові, що він цінний фахівець.

Наприклад, запрошення в якості лектора, пропозиція брати участь в новому, цікавому проекті (розробка індивідуального туру), переклад на роботу в інший відділ, що дає найбільш повне уявлення про роботу всієї компанії.

І природно підвищення в посаді з усіма наслідками, що впливають (підвищення зарплати, перенесення робочого місця, надання нових людей в підпорядкування, додаткове офісне обладнання) [4, с. 238].

Ще один з найбільш ефективних методів мотивації це делегування повноважень. Тобто, коли частина обов'язків, відповідальності і повноважень від менеджера переходить до нижчому співробітнику або групі співробітників.

Це потужний стимул для підвищення мотивації, так як співробітники відчують, що керівник вірить в їх здатності, і задовольняють свої потреби за рахунок розширення владних повноважень.

Завдяки різноманітності нематеріальних стимулів і розуміння в більшості великих компаній необхідності їх системного використання, з'явилася тенденція до розробки так званого «пакета послуг».

Тобто, коли працівник може самостійно вибрати з певної кількості винагород те, в чому він найбільше зацікавлений.

Як вже говорилося вище, в туріндустрію входять турфірми, готелі, ресторани і т.д., це також необхідно враховувати при складанні програми мотивування.

Наприклад, в готелі складно використовувати великий набір матеріальних методів стимулювання, так як кількість персоналу дуже велика. Зате вони можуть надавати своїм працівникам широкий спектр нефінансових винагород.

Основними нематеріальними механізмами підвищення мотивації та покращення якості роботи на підприємствах туристичної галузі є [10, с. 221-223]:

- **Мотивація працівників знаннями і навчанням**

Для того, щоб досягнути високої кваліфікації у своїй діяльності у працівника має бути прагнення розвиватися на робочому місці, постійно навчатися, проходити тренінги та самовдосконалюватися.

Такий працівник підійметься кар'єрною драбиною і розвине в собі нові навички. Таким чином використовувати додаткове навчання в якості нагороди і мотиваційного чинника дуже ефективно.

Направлення на додаткове навчання, конференції та тренінги тих співробітників, які досягли значних результатів у роботі є хорошим стимулом для персоналу працювати продуктивніше і розвиватися як професіонал своєї справи.

Зробити додаткові знання перевагою, щоб надихнути працівників продовжувати навчання. Для цього можна запропонувати працівникам вибір обрати навчальний курс і надати можливість безкоштовного навчання.

- **Нагороджувати окремих людей за сукупний внесок групи**

В командній роботі працівникам часто здається, що їх індивідуальні заслуги залишаються неврахованими.

Компанії частіше визнають успіхи групи в цілому, а не окремо кожного працівника. Проте керівник повинен заохочувати кожного члена команди на індивідуальному рівні також, щоб умотивувати кожного з працівників працювати за-для цілей підприємства.

Для цього здійснення можна поставити перед керівниками груп завдання робити звіти про успіхи окремих учасників і їх вклад в досягнення цілей підприємства.

За допомогою таких звітів можна узагальнити результати в кінці звітного періоду.

- **Пояснити підлеглим прийняту в організації систему винагород**

Заохочення та винагороди на підприємстві мають мати організований та систематичний характер.

Це означає, що привілеї та нагороди повинні бути однаковими для кожного члена колективу без виключень. Якщо система винагород немає систематичності, то працівники можуть розцінювати такі дії як неповагу і нерівність.

Тому про систему винагород має знати кожен з членів колективу, щоб вмотивувати працівників досягати певних результатів за-для нагород та привілеїв.

Прозорість і зрозумілість у системі винагород часто допомагає уникнути конфліктів і зміцнити моральний клімат колективу, що є важливим чинником у підвищенні продуктивності праці.

- **Підтримка позитивного обміну інформацією між підлеглими**

Корпоративна культура, яка підтримує прагнення давати один одному позитивні оцінки за результатами кожного виконаного завдання, підвищує рівень мотивації та продуктивності праці.

Так як існують різні мотиваційні механізми, керівник має створити сприятливу атмосферу для мотивації працівників, активно спілкуватися зі своїми співробітниками, встановити набір критеріїв, які мають найсильніший вплив на поведінку співробітника.

Ці критерії, в загальному, формують основи поведінки працівників. Керівники можуть створити сприятливе робоче середовище, яке буде вмотивовувати співробітників. Організаційний клімат також зробить значний вплив на ставлення до своєї роботи персоналу.

Мотивацію як спонукання персоналу до певних видів і форм активності можна забезпечити двома шляхами. Це може бути експлуатація вже наявної системи потреб людини, і тоді керівник пов'язує винагороду, тобто задоволення вже наявної потреби, з певним результатом співробітника [5, с. 227].

Саме так і поступають представники економічного підходу до управління персоналом, які вважають, що результативність та якість праці безпосередньо пов'язані з матеріальною винагородою.

Обов'язковими умовами дієвості системи мотивації є чіткий взаємозв'язок результату і винагороди або покарання, послідовність в застосуванні розроблених стимулів в плані досягнення успіху в роботі всієї організації в цілому.

За здавалося очевидністю положень часто стоїть нерозуміння того, яким чином розвести особисті пріоритети керівника і те, що є успіхом роботи очолюваної ним організації. Дуже часто система стимулювання використовується як інструмент боротьби за владу, засіб збереження власного статусу.

В цьому випадку система мотивації перетворюється із засобу управління трудовою діяльністю в інструмент підпорядкування. І далеко не завжди цей



інструмент працює на процвітання організації і забезпечує розвиток професіоналізму персоналу.

Подібного роду проблеми особливо часто виникають в організації, де не очевидний внесок співробітника в загальний результат, де не виділені чіткі критерії і показники успішної роботи.

Для отримання позитивного результату від використання як матеріальної, так і нематеріальної системи мотивації співробітників керівнику кожен раз при черговому «рогнос» своїх підлеглих, при кожному схвальному зауваженні на їхню адресу, при нарахуванні зарплати та розподілі премій важливо пам'ятати, що в цей момент він надає потужний вплив на майбутній результат [11, с. 236].

Необхідно усвідомлювати, чи забезпечує використовуваний стимул реальне спонукання співробітника до планованого результату. І при цьому ще потрібно мужність, розумна воля для того, щоб втілити свої благі наміри в життя.

Якщо персонал туристичного підприємства чітко знає і розуміє, що від нього очікується, він буде працювати ефективніше і буде мати мотивацію до виконання завдань, які перед ним ставлять керівники.

Для цього потрібно чітко пояснити персоналу політику підприємства, завдання та цілі, внутрішні правила та систему винагород та покарання.

Керівник має бути відкритим до спілкування та підтримувати підлеглий на всіх етапах виконання роботи, адже саме ефективне і грамотне управління є першим кроком до мотивації персоналу та успіху підприємства.

Дослідники вважають, що набагато простіше навчити мотивованого працівника, ніж вмотивувати кваліфікованого працівника. Деякі працівники мають само мотивацію або ж прагнення до самореалізації. Таким чином визначаються амбіції людей та їх прагнення в професійному та особистісному розвитку.

Вони хочуть підвищити кваліфікацію, виконати завдання краще і швидше за інших, зробити внесок в справу та отримують задоволення від досягнення

мети. Це і є потенційні лідери і керівники, яким мало задовільнити основні потреби, вони також потребують само визнання та самовдосконалення.

Після досягнення мети вони формують нову мету, ще більш високу, і таким чином просуваються по кар'єрній драбині вгору.

Для таких співробітників існують інші мотивації [7, с. 144]:

- створення сприятливого середовища для роботи, яка не повинна бути монотонною і рутинною;
- створення умов для професійного розвитку працівника;
- заохочення ініціативи працівника, інтерес до його нових ідей та проектів;
- забезпечення умов для самостійної роботи;
- мінімальний контроль та демонстрація довіри.

Мотиваційні механізми працівників повинні змінюватися з урахуванням змін у розвитку туристичного підприємства. Завданням сучасного керівника є обрати з найоптимальніший компенсаційний пакет в якості матеріального стимулу своїх співробітників. Комплексна система мотивації персоналу[9]:

- узгодження інтересів керівника і підлеглих дозволяє визначити напрямки діяльності туристичного підприємства, при цьому інструментами мотивації виступають статут організації, основні принципи керівництва та організації для формування культури організації, та ін.
- визнання працівника частиною підприємства та формування позитивного образу підприємства для персоналу і зовнішнього світу дозволяє розвивати почуття приналежності працівника до організації, для чого можна використовувати різні форми інформації про організацію та тренінги
- розробка і впровадження системи участі працівників у розподілі загального результату підприємства за допомогою участі в капіталі і розвитку відносин партнерства
- соціальні пільги та послуги, що надаються працівникам незалежно від їх положення в організації дають змогу розвинути соціальну відповідальність працівників і підвищити їх трудову активність

- правильна організація робочого місця формує у співробітника почуття задоволення від роботи та підвищує його працездатність
- підвищення кваліфікації персоналу, проведення семінарів та тренінгів, планування кар'єри формує самостійність та ініціативність, стимулює творчу діяльність співробітників
- вільний графік роботи та пристосування робочого часу до потреб персоналу і підприємства дозволить відповідально та свідомо використовувати робочий час.

При формуванні комплексної системи мотивації персоналу підприємства необхідно враховувати особливості персоналу, що включають в себе потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників.

Мотиваційний механізм повинен також враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, фактори зовнішнього і внутрішнього впливу на організацію, що склалися на підприємстві традиції та історичний досвід [13, с. 244].

Загальносупільне значення мотивації персоналу на основі збору і накопичення різноманітної інформації про трудову і соціальну поведінку підтверджується практикою передових держав світу.

Наприклад, у Швеції розвивається так звана “система контролю” з початку трудової діяльності, яка здійснюється державними органами.

У промисловості Фінляндії для аналізу резервів виробництва ряд фірм використовує систему “управління зарезультатами”, що формує автопортрет підприємства, в межах якого дається п'ятиступенева оцінка зрілості особистості кожного працівника.

Ґрунтуючись на таких оцінках консультанти надають адміністрації рекомендації щодо розміщення і мотивації кадрів.

У Німеччині збір і накопичення інформації про поведінку громадян починається з досягнення ними старшого шкільного віку і використовується, як правило, для професійної орієнтації[15].

В Японії на більшості підприємств діють служби персоналу, які визначають найбільш сильні сторони кожного працівника, його нахили, здібності і, відповідно, підшуковують йому таке робоче місце, де ці нахили і здібності могли б реалізуватись найповніше [15].

При цьому найважливішим критерієм мотивації дій і поведінки працівника є те, наскільки прийнятними вони є для групи, наскільки людина відповідальна перед групою і здатна підпорядковувати власні інтереси груповим цілям .

Системи мотивації трудової поведінки найбільш розвинуті в США. У більшості фірм мотивація персоналу є основою абсолютної більшості рішень з кадрових питань, і масштаби її постійно розширюються.

До роботи з мотивації персоналу залучається не тільки велика кількість практичних працівників, головним чином співробітників служб управління персоналом, але й значні наукові сили.

У великих корпораціях утворюються спеціальні комітети на найвищому рівні, які на основі результатів оцінки приймають рішення щодо переміщення, навчання, оплати праці [6, с. 213].

Спираючись на досвід світових компаній, можна розглянути нестандартні методи мотивації персоналу деяких компаній в Європі та світі.

**Facebook.** Офіс компанії Марка Цукерберга розташовується в Пало Альто з 2009 року. При оформленні інтер'єру враховувалися думки всіх співробітників, які брали участі в багатьох питаннях - від планування будівництва до обробки.

Родзинкою офісу є те, що керівництво базується в самому його центрі і відкрито для спілкування з кожним бажаним співробітником. У внутрішньому дворі є баскетбольний майданчик, а по території офісу співробітники можуть переміщатися на скейтбордах.

Багато світових компаній, слідом за хедлайнерами, переймають досвід створення оригінальних і орієнтованих на співробітників офісів [18].

Наприклад, співробітники одного з **архітектурних бюро в Мадриді** працюють в лісі неподалік від міста. Їх офіс являє собою трубу обтічної форми, що лежить на землі, інтер'єр оформлений в зелених відтінках.

В одній з мереж магазинів мобільних телефонів та аксесуарів, продавці-консультанти за кожен проданий телефон отримували 1 кв.см житлової площі. Акція тривала кілька місяців.

За цей час лідер за підсумками акції заробив 20 кв.м. Однак через те, що квартир з такою площею не буває, йому вручили сертифікат на аналогічну суму.

У **PricewaterhouseCoopers** організували спеціальну програму для робітниць з дітьми або тільки готуються стати мамами.

У мережі готелів Four Seasons співробітники мають право на безкоштовне проживання в будь-який з готелів (навіть в найдорожчій) і 50-процентну знижку на харчування. Термін проживання, однак, залежить від вислуги років - наприклад, які пропрацювали в Four Seasons більше 10 років можуть зупинитися в будь-якому готелі на 20 ночей.

У компанії **GoDaddy** (реєстратор доменних імен) для зміцнення командного духу персоналу пропонується на вибір брати участь в рафтингу, змагатися в кулінарних змаганнях і навіть мити золото.

Цікаво, популярний у співробітників фірми останній варіант спільного дозвілля (шкода, що подробиць в Fortune не привели).

В одній **японської компанії** лояльність співробітників підвищують в дні весняних і осінніх розпродажів, надаючи їм Напівденна вихідні.

Якщо раніше японки бігали в магазини потай від начальства, а речі здавали в привокзальні камери схову, то тепер вони сміливо відлучаються з роботи на офіційний вихідний [18].

Власниця маркетингової компанії **Hime & Company**, де працюють тільки жінки, включила в мотиваційну програму відгули через розбитого серця.

Це ноу-хау було введено після опитування серед персоналу, які дуже страждають через розрив зі своїми «половинками», і як наслідок, не можуть

зосередитися на роботі. При розлученні з коханим співробітниця у віці до 24 років мають право на 1 день відгулу, у віці від 25 до 29 років - 2 дні, а після 30 – 3 дні.

Співробітниця достатньо зателефонувати в офіс і сказати про серцевої драмі, як їй тут же надається відгул, під час якого, вони можуть повністю зануритися в свої переживання, настраждався, після чого з новими силами приступити до роботи.

Керівництво **National Media Brands** (допомагає іншим фірмам формувати імідж їх бренду) запропонувало ще більш незвичайний спосіб згуртувати персонал.

За підсумками минулого року засновник NMB запропонував співробітникам вибрати бонус: готівкові, iPhone або зтяжний стрибок з парашутом. Скільки народу вирішило «зробити крок в небо», правда, не повідомляється, але ідея сама по собі коштує згадки.

Одна з компаній, яка надає **інтернет послуги**, припинила всі суперечки щодо щорічної надбавки до заробітної плати за допомогою грального кубика.

Співробітники кидають шестигранний кубик на удачу: надбавка до заробітної плати може бути від 1 до 6%, дивлячись кому, яка цифра випаде, на кубіку.

Франчайзингова мережа компанії **«Мастерфайбр»**, яка налічує 33 філії в, в Україні, Росії і в Прибалтиці для підвищення мотивації ввела власну корпоративну валюту - "Кенга".

Співробітник, який набрав найбільше Кенга, отримує особливий приз - золоту монету. Зібравши 50 таких золотих монет, він може обміняти їх на безкоштовну поїздку до Австралії. А звичайні монети можна обміняти на абонементів басейн або спорт-клуб [18].

В одній російській компанії створений дитячий сад, який вирішує цілий комплекс завдань: співробітникам не потрібно стояти в черзі на надання місць в державних дитячих садах, підвищується лояльність фахівців, повернення

молодих мам до роботи до закінчення декретної відпустки відбувається набагато безболісніше.

Середній вік співробітника - 27 років, 40% фахівців перебувають у шлюбі, в компанії працює 59 сімейних пар. У багатьох є маленькі діти (а багато хто з тих, у кого дітей поки немає, планують їх поява в найближчому майбутньому), приблизно 40 співробітниць щорічно беруть відпустку по догляду за ребенком. Корпоративний дитячий садок став прикладом втілення в життя ініціативи співробітників, яка повністю відповідає цінностям компанії.

Отже подібні нестандартні механізми мотивації розвивають інтерес у працівників, креативність, пригонницький інтерес, а стимулюють до продуктивної роботи без форми примусу та покарання.

Креативні ідеї керівника щодо управління персоналом та його хороша мотивація стануть запорукою успіху діяльності фірми, як це довів досвід світових компаній [18].

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПІЛІГРИМ»

### 2.1. Коротка характеристика туристичного підприємства «Пілігрим»

Туристичну фірму «Пілігрим» було засновано 26 лютого 2002 року в місті Львів. За організаційно-правовою формою це підприємство являється товариством з обмеженою відповідальністю. ТОВ регулюється ЦК України [17].



Рис. 2.1. Емблема туристичної фірми «Пілігрим»

Генеральний директор компанії «Фірма Пілігрим» ГУЦУЛ Ігор Іванович. Головний офіс туристичної фірми «Пілігрим» знаходиться у м. Львів вул. Коперніка, 26.

Тел.: (380-32)2971899

Факс: (380-32)2971579

E-mail: [tourism@piligrim.lviv.net](mailto:tourism@piligrim.lviv.net)

Web-сайт: <http://www.piligrim.lviv.ua>

Ще одна туристична агенція у місті Львів діє по вул. Зелена, 39 [17].

Свою діяльність підприємство «Пілігрим» почало як звичайне туристичне агентство, що займається реалізацією і просуванням туристичних продуктів, створеного туроператором.

Діяльність фірми здійснювалася на підставі ліцензії на турагентську діяльність, виданої від 08 квітня 2002 року №0032538 (рег.№52-аф-08056).

Потім фірма отримала туроператорську ліцензію, видану агентством по туризму від 23 квітня 2003 року №0032537 (рег.№52-оф-15805).

Це дало фірмі право виконувати функції організатора та творця



комплексного туристичного продукту для групового і індивідуального туризму, пропонувати путівки різної вартості і тривалості по різних напрямках і сезонах, розробляти туристські маршрути, забезпечувати їх послугами, організовувати рекламу, розраховувати і встановлювати ціни на тури, продавати їх турагентствам [16].

У 2002 році фірма пройшла добровільну сертифікацію туристичних послуг, що надалі сприяло підвищенню конкурентоздатності послуг. Сертифікація є методом об'єктивного контролю якості послуг, їх відповідності встановленим вимогам. Наявність сертифікату допомагає покупцям у виборі послуг і служить певною гарантією їх доброякісності. Фірмі «Пілігрим» сертифікат був виданий Органом по Сертифікації послуг.

З 2007 року фірма внесена до Єдиного реєстру туроператорів і має свій реєстровий номер [16].

В умовах економічних змін сучасна туристична фірма, як і будь-яке підприємство, що виробляє товари або послуги, стикається з безліччю проблем. Джерелами підвищеної складності управління є висока міра невизначеності ринкової ситуації, сезонна нестабільність попиту на туристичні послуги, посилювання конкуренції в туристичному бізнесі та брак фінансових ресурсів.

У таких умовах фірма не може обмежуватися лише поточним плануванням і оперативним управлінням своєї діяльності. Виникає необхідність стратегічного мислення, яке повинне втілитися в програму дій, що уточнює цілі і засоби реалізації вибраної дороги розвитку.

Туристичний оператор «Фірма Пілігрим» є одним із лідерів в сфері надання туристичних послуг і організації ексклюзивних подорожей, корпоративного обслуговування компаній в сфері бізнес-туризму на туристичному ринку Львова та України.

Менеджери компанії «Пілігрим» - професіонали своєї справи, які мають вищу освіту і досвід роботи в туризмі. Співробітники фірми регулярно відвідують навчальні семінари провідних туроператорів, про що свідчать

отримані сертифікати. Персонал «Пілігрим» систематично виїжджає в ознайомлювальні тури по закордонних країнах [16].

Колектив туристичної компанії Пілігрим - цілеспрямована, згурпована і впевнена в собі команда, що професійно виконує свої обов'язки та дарує радість відпочику своїм клієнтам. Керівництво для створення єдиної професійної команди працівників застосовує прийоми корпоративних подій або так званого «Team building».

Організація корпоративну надає можливість для керівництва оцінити свій колектив дещо з іншої сторони, зрозуміти психологію працівників поза межами офісу та згуртувати колектив. Тому компанія виділяє найчастіші та найбільш значимі корпоративні події [17]:

- ювілей компанії
- новорічний корпоратив
- календарні свята
- командоорганізуючі програми
- заохочувальні та мотиваційні програми

Досвід підказує, що організація корпоративного свята є важливою складовою життєдіяльності середніх та крупних компаній і дуже важливо передати цю роботу професіоналам!

Незважаючи на те, що одним з основних напрямків діяльності компанії є робота з туристськими агентствами та корпоративними клієнтами, «Пілігрим» надає свої послуги кожному зацікавився клієнту.

Працівники «Пілігрим» ретельно продумали систему знижок, бонусів і спеціальних тарифів, які надаються будь-якому охочому в залежності від туру.

Обслуговуючи корпоративних клієнтів компанія забезпечує споживачів туристичних послуг найсучаснішими технологічними рішеннями в галузі менеджменту та логістики ділових подорожей.

Забезпечуючи якісний персоніфікований сервіс для своїх клієнтів, фахівці Пілігриму знають як організувати поїздку з найменшими затратами [17].

Працівники не пропонують стандартних рішень, а створюють найкращі

туристичні пакети та послуги на ринку, котрі максимально точно відповідають вимогам наших клієнтів.

Компанія «Пілігрим» дорожить своєю репутацією, своїми клієнтами та своїми кадрами. Гасло фірми – «Максимальна ефективність вашого бізнесу!».

До повноважень директора належить:

- без довіреності здійснювати представництво від імені турагентства;
- представляти інтереси турфірми у всіх українських і іноземних установах, підприємствах і організаціях;
- укладати угоди від імені фірми, за винятком тих, укладення яких віднесено до компетенції загальних зборів засновників;
- укладати трудові договори (контракти) з працівниками турагентства;
- видавати доручення;
- видавати накази і розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками турагентства;
- стверджувати штати і кошторис, договірні ціни і тарифи на послуги, видавати довіреності, відкриває рахунки в банках;
- здійснює прийом і звільнення працівників, їх заохочення та накладення стягнень;
- здійснювати відрядження працівників, в тому числі за кордон;
- здійснює оповіщення учасників про терміни і порядок проведення зборів, організовує ведення і зберігання документації Товариства.

Головний бухгалтер підпорядковується керівнику підприємства і несе відповідальність за формування облікової політики, ведення бухгалтерського обліку та своєчасне представлення повної і достовірної бухгалтерської інформації.

Бухгалтерія підприємства забезпечує обробку документів, раціональне ведення записів в облікових регістрах, складання звітності, а також займається калькуляцією турів, нарахуванням заробітної плати, виконуючи функції касира.

В обов'язки менеджерів по закордонному і внутрішнього туризму входить [16]:

- формування та робота з клієнтською базою, розробка і проведення компаній із залучення клієнтів;
- маркетингове дослідження ринку туристичних послуг;
- організація роботи офісу;
- укладення договорів, оформлення туристичних документів;
- консультування з турпродукту, підбір, розробка, оформлення, розрахунок вартості та продаж турів;
- бронювання квитків, готелів;
- консультація клієнтів і виявлення потреб.

В організаційній структурі фірми питаннями маркетингу і реклами займається і директор і менеджери. Вони займаються розробкою агресивної рекламної політики, вишукуючи найбільш ефективно працюють рекламні простору в газетах, журналах, використовуючи зовнішню рекламу, радіо і телебачення.

Основне завдання менеджерів з міжнародного туризму - організація посередницьких операцій міжнародного туризму, робота з планування і здійснення туристичних поїздок на підставі агентських договорів з туроператорами, так само робота щодо візового оформлення та страхування туристів.

В їх обов'язки входить надання клієнту повної інформації по існуючих напрямках і маршрутам. Основне завдання менеджера підібрати найбільш цікавий маршрут, обмежений виділеним часом і матеріальним забезпеченням клієнта. Успіх продажу туристичних путівок залежить від обізнаності і ерудованості, ввічливості та доброзичливості персоналу.

В обов'язки спеціаліста по внутрішньому туризму входить вивчення і продаж турпутівок українських курортів, лікарень і санаторіїв, екскурсійних турів по містах України, а так само просування маршрутів по рідному краю, налагодження контактів з гідами-екскурсоводами.

Саме від якості роботи менеджерів з продажу турів в більшій мірі залежить імідж фірми і перетворення потенційних клієнтів в постійну клієнтуру.

Контроль над роботою фірми здійснюється за допомогою бухгалтерії, куди надходить інформація про наявність та рух грошових коштів і здійснення різних господарських операцій.

«Пілігрим» має в своєму офісі авіакаси, що дозволяє пропонувати клієнтам вигідні умови і високу швидкість виконання замовлення.

Компанія забезпечить авіаквитками на внутрішні і міжнародні рейси провідних авіакомпаній: АЕРОФЛОТ, ТРАНСАЕРО, AIR FRANCE, AUSTRIAN AIRLINES, SAS, LUFTHANSA, FINNAIR, CSA і ін. по спеціальними тарифами.

Такі види туристських послуг, як, наприклад, відпочинок на морі, активний відпочинок, морські круїзи є сезонними, тобто попит на них зростає в залежності від пори року. Тому прибуток від надання даних послуг не є постійною. Що стосується лікування за кордоном і в Україні, навчання за кордоном, екскурсійних програм, продажу авіаквитків, то ці послуги не сезонні, тому вони є основними джерелами доходу [17].

Основним туристичним продуктом в практичній діяльності «Пілігрим» є комплексний пакет обслуговування – стандартний набір послуг, що продається туристам як туристичний продукт та турпакет.

Основними видами діяльності туристської фірми «Пілігрим», як тур агента, є: організація турів по Україні, за кордон, організація дитячого туризму, оформлення медичних страховок, робота по прийому іноземних туристів, оформлення "зелених карт", візова підтримка.

Туристична фірма «Пілігрим» займається організацією турів, як для індивідуальних клієнтів, так і організовує інклюзив-тури.

«Пілігрим» також займається реалізацією автобусно-екскурсійних турів по Європі, по країнах Скандинавії; шоп-турів в Грецію, Єгипет, організовує відпочинок і лікування на усіх світових курортах [17].

Клієнти, які звертаються в туристичну фірму «Пілігрим» мають високий та середній рівень достатку, середній вік складає 20 – 40 років. З вищою або середньою спеціальною освітою, що віддають перевагу відпочинку за кордоном.

Найбільше число споживачів віддають перевазі наступні види туризму: виїзний, короткочасний, такий, що доводиться на літній або зимовий період, з метою розваги. Виділяються наступні цілі клієнтів: відпочинок; шопінг-тури; лікування; особисті; бізнес-цілі [16].

Найбільш популярними напрямками користуються в літній період (з червня по вересень) такі країни як: Єгипет, Туреччина, Болгарія, Кіпр, Греція, а також вітчизняні курорти. Переважаючими є такі напрями як: Єгипет; Туреччина; Болгарія; Іспанія. У зимовий період (з листопада по лютий) популярні шкільні і сімейні тури по Фінляндії і Норвегії.

Також клієнтами турфірми «Пілігрим» " є іноземні туристи.

Постачальники – це фірми, приватні особи, які поставляють ресурси, необхідні компанії для виробництва товарів і надання послуг.

Постачальниками турфірми є: готелі, турбази, страхові компанії, авіакомпанії. Суміжними постачальниками є виставкові зали і музеї України.

Ініціативні туроператори по організації міжнародного туризму :

"Pegas"; "Teztour"; "Coral, Tourtess" – організація дитячого і молодіжного відпочинку в Болгарії; "Solvex".

Рецептивний туроператор по Туреччині: "Tui". «Пілігрим» працює на підставі договору з туроператорами. Прийом туристів здійснюватиметься впродовж усього року [17].

## 2.2. Основні форми мотивації працівників підприємства «Пілігрим»

Для підтримки конкурентоспроможності фірма постійно займається розробкою нових туристичних продуктів, ринків збуту, розширенням напрямів своєї діяльності [17].

З табл. 2.1 видно, що необхідно приділити значну увагу питанням, що стосуються організаційної культури, психологічній обстановці, мотивації, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню результативності роботи «Пілігрим». Існує необхідність удосконалити оргтехніку на туристичному підприємстві, що дозволить поліпшити якість надання послуг, а також підвищити швидкість обслуговування клієнтів. Рекламі не приділяється належної уваги. Це позначається на кількості клієнтів, а значить, рівні прибутку, іміджі «Пілігрим».

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз турфірми «Пілігрим» [20]

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<p>Добре обладнаний офіс, приємний інтер'єр. Кваліфіковані з великим досвідом роботи співробітники. Використання систем бронювання. Робота турфірми в напрямках, що істотно розширює поле діяльності. Досить різноманітна програма. Орієнтир на різні споживчі категорії.</p>	<p>Місцерозташування (турфірма віддалена від центру міста). Відсутність власного сайту турфірми. Відсутність мотивації співробітників. Напружена психологічна обстановка.</p>
<b>Можливості</b>	<b>Погрози</b>
<p>Посилення рекламної діяльності в цілях підвищення власного іміджу. Дослідження рівня мотивації і стимулювання співробітників турфірми. Розробка сайту турфірми</p>	<p>Зміна переваг споживачів. Зростання конкуренції на ринку туристичних послуг Львівської області. Зміна в політичній обстановці (конфлікти із зарубіжними державами). Економічні кризи в країні. Авіакатастрофи.</p>

У зв'язку з вищевикладеним необхідно запропонувати деякі рекомендації керівництву «Пілігрим».

1. Керівництву необхідно виявляти цікавість не лише до роботи своїх співробітників, але і до них, як до осіб. Пошана, довіра, щире відношення до підлеглих посилює їх мотивацію. Істотним чинником є визнання, вдячність керівництва за досягнуті результати роботи. Це теж дуже активно мотивує людей.

2. Оскільки в організації немає можливості для кар'єрного зростання, то для того, щоб мотивувати співробітника можна різноманітити функції виконуваної ним роботи.

3. Можна стимулювати співробітників корпоративним відпочинком, це означає виїзд співробітників компанії на турбази або будинки відпочинку за рахунок організації.

4. Проводити опитування по задоволеності співробітників роботою для отримання зворотного зв'язку по ефективності системи мотивації і пропозиціям співробітників.

5. Керівникам треба зважати на індивідуальні особливості своїх працівників, враховувати мотиви і анти-мотиви. Керівник, знаючи анти-мотиви, може визначити які потреби співробітника не задовольняються або задовольняються, але повною мірою.

Фінансові способи мотивації співробітників «Пілігрим» [16]:

- Винагорода менеджерам досліджуваної фірми за найбільше укладення договорів на обслуговування (наприклад, корпоративних клієнтів тощо).
- Премії за результатами роботи.
- Індивідуальні премії. Такі премії можуть виплачуватися і фахівцям, відхід яких дуже небажаний для компанії (для цієї організації це інженерний склад, програмісти).



Необхідно враховувати той факт, що розмір оплати праці все ж залишається найбільш значущою формою стимулювання для більшості співробітників.

Але, перш ніж вирішувати питання про підвищення заробітної плати, необхідно ретельно вивчити мотиваційну структуру співробітників.

Існує така категорія, як «порог матеріальної чутливості до стимулювання». Тобто, тільки якщо очікувана винагорода сприймається працівником як бажана, він буде витратити більше часу і зусиль, переймаючи на себе відповідальність і працюючи продуктивніше.

Для того, щоб певна зміна заробітної плати для людини була суттєвою, вона має бути для нього значущою. Щоб премія була сприйнята як винагорода, сума має бути істотною для працівника і мотивувати його до дій.

Для того, щоб змусити людину працювати продуктивніше, розмір винагороди, яку він отримує, має бути для нього достатньо істотною і значущою.

Існує необхідність розглянути понятійну модель "Мотивація-стимул", яка застосовується на «Пілігрим».

Мотивація – це внутрішня властивість людини, складова частина її характеру, що пов'язана з інтересами та визначає її поведінку на «Пілігрим».

Стимул – це деяка дія на людину, метою якої є направити її діяльність, а також скоректувати поведінку в організації. Існує декілька мотиваційних типів, кожен з яких описує характерну поведінку людини на туристичному підприємстві.

Мотиваційні типи можна розділити на два класи [13, с. 291]:

- клас запобіжної мотивації (запобіжна мотивація – людина прагне уникнути небажаних для себе наслідків своєї поведінки);
- клас мотивації досягнення (мотивація досягнення – людина поводить себе так, щоб досягти певних рубежів, до яких вона прагне).

Кожна людина є поєднанням усіх або деяких з мотиваційних типів в певній пропорції. Таким чином, кожна людина описується мотиваційним профілем, що показує, в якій мірі в ній є присутній кожен мотиваційний тип.

Умовно для персоналу «Пілігрим» доля мотиваційного типу описується числом від 0 (відповідний характер мотивації повністю відсутній) до 100 (людина описується "чистим" мотиваційним типом), і сума усіх чисел дорівнює 100.

Розрізняють наступні "чисті" типи мотивації:

- люмпенизований (заобіжений клас);
- інструментальний (клас досягнення);
- професійний (клас досягнення);
- патріотичний (клас досягнення);
- господарський (клас досягнення).

Позначимо кожен тип мотивації кодом (по перших двом буквам):

ЛЮ – люмпенизований тип;

ІН – інструментальний тип;

ПР – професійний тип;

ПА – патріотичний тип;

ХО – господарський тип.

Люмпенизований тип. Відноситься до заобіжного класу мотивації.

Характеризується наведений тип для персоналу «Пілігрим»:

- все одно, яку роботу виконувати, немає переваг;
- згоден на низьку оплату, за умови, щоб інші не отримували більше;
- низька кваліфікація;
- не прагне підвищити кваліфікацію, протидіє цьому;
- низька активність і виступ проти активності інших;
- низька відповідальність, прагнення перекласти її на інших;
- прагнення до мінімізації зусиль.

Інструментальний тип. Відноситься до високого класу мотивації.

Характеризується наведений тип для персоналу «Пілігрим»:

- цікавить ціна праці, а не його зміст (тобто праця є інструментом для задоволення інших потреб, звідси і назва цього типу мотивації);
- важлива обґрунтованість ціни, не бажає "подачок";
- важлива здатність забезпечити своє життя самостійно.

Професійний тип. Відноситься до класу досягнення мотивації.

- цікавить зміст роботи;
- не згоден на нецікаві для нього роботи скільки б за них не платили;
- цікавлять важкі завдання - можливість самовираження;
- вважає важливою свободу в оперативних діях;
- важливе професійне визнання, як кращого в професії.

Патріотичний тип. Відноситься до класу досягнення мотивації.

Характеризується наведений тип для персоналу «Пілігрим»:

- потрібна ідея, яка їм рухатиме;
- важливе громадське визнання участі в успіху;
- головна нагорода - загальне визнання незамінності у фірмі.

Господарський тип. Відноситься до класу досягнення мотивації.

Характеризується наведений тип для персоналу «Пілігрим»:

- добровільно переймає на себе відповідальність;
- характеризується загостреною вимогою свободи дій;
- не терпить контролю.

Далі розглянемо класифікацію форм стимулювання [8, с. 258]:

1. Негативні – незадоволення, покарання, загроза втрати роботи.
2. Грошові – заробітна плата, включаючи усі види премій і надбавок.
3. Натуральні – купівля або оренда житла, надання автомобіля та ін.
4. Моральні – грамоти, почесні знаки, представлення до нагород, дошка пошани і ін. Моральні форми найбільш численні. Відома наукова праця, в якій досліджено понад 20 тисяч моральних стимулів, що застосовувалися у вугільній промисловості. Нині форми морального стимулювання в Росії

практично не використовуються під надуманим приводом формування ринкових стосунків, хоча на заході їх дуже активно застосовують.

5. Патерналізм (турбота про працівника) – додаткове соціальне і медичне страхування, створення умов для відпочинку та ін.

6. Організаційні - умови роботи, її зміст і організація.

7. Залучення до співволодіння і участі в управлінні.

Отже, на людину, яка описується деяким мотиваційним профілем, з метою змінити його поведінку в «Пілігрим» , виявляється дія у формі деякого стимулу. Отримавши стимул, людина реагує на нього відповідно до свого мотиваційного профілю.

Ця реакція може бути:

- позитивною, і людина змінить свою поведінку так, як це замислювалося;
- нейтральною;
- негативною, коли небажана поведінка тільки посилюється.

Понятійна модель "Мотивація-стимул" встановлює зв'язок між чистими мотиваційними типами і прийнятними для них формами стимулювання. Це відношення приведенне в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Відповідність мотиваційних типів і форм стимулювання на «Пілігрим» [19]

Форми стимулювання	Мотиваційний тип				
	<i>ІН</i>	<i>ІР</i>	<i>ІА</i>	<i>ХО</i>	<i>ЛЮ</i>
<i>Негативні</i>	0	-	+	-	N
<i>Грошові</i>	N	+	0	+	0
<i>Натуральні</i>	+	0	+	0	N
<i>Моральні</i>	-	+	N	0	0
<i>Патерналізм*</i>	-	-	+	-	N
<i>Організаційні</i>	0	N	0	+	-
<i>Участь в управлінні</i>	0	+	+	N	-

**\*\***Опікунство, заступництво

Визначимо позначення в таблиці 2.2:

**0** – нейтральна; **+** - застосовна; **-** - заборонена; **N** - базова

Необхідно відмітити наступне:

- "базова" – найбільша орієнтованість цієї форми стимулювання на людину з цим типом мотивації;
- "застосовна" – ця форма стимулювання може бути використана;
- "нейтральна" – застосування цієї форми стимулювання не зробить ніякої дії на людину і він продовжуватиме діяти як раніше;
- "заборонена" – застосування цієї форми стимулювання приведе до прямо протилежного ефекту і, можливо, до деструктивної поведінки.

На попередньому етапі аналізу мотиваційного профілю персоналу «Пілігрим» був проведений збір інформації, який починався з підготовки анкети для обстеження.

При її складанні були розроблені підстави класифікації персоналу на обстежувані групи (наприклад, підрозділи, вікові групи, професійні групи тощо), оскільки система стимулювання може створюватися індивідуально для кожної групи.

Це дослідження проводилося на групі менеджерів «Пілігрим». Тестовий запитальник складається з 18 питань і містить наступні блоки: "паспорт" (питання 1 – 4); відношення працівника до своєї роботи, робота як діяльність (питання 5 – 8); відношення працівника до заробітної плати (питання 9 – 10); працівник і організація, колектив (питання 11, 13); працівник і співволодіння організацією (питання 14); працівник і займана ним посада (питання 12, 15 – 18).

Усі представлені питання анкети закриті. У респондента є можливість дати дві відповіді на більшість питань. Це зроблено з тією метою, щоб визначити не лише переважаючий тип, а усю структуру трудової мотивації цього співробітника.

Обробка результатів анкетування здійснювалася згідно із спеціальною таблицею ідентифікації типів трудової мотивації по відповідях респондентів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Ідентифікація типів трудової мотивації на «Пілігрим»

№№ Питань	Типи трудової мотивації (номерама) відповідей				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	-
10.3	1	3	3	-	1
10.4	-	3	-	-	1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1	-	3	-	1
10.7	1	1		3	3
10.8	-	-	-	1	-
10.9	3	3	-	-	1
11.	2	3	1	1	4
12.	5	2	3	1	4
13.	4	2	1	3	5
14.	2	4	1	3,1	5
15.	3	1	5	2	4
16.	1	2	4	5	3
17.	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1	3,7	5	2	1	4
18.2	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Питання 10 представлений в табличній формі, і респонденту необхідно дати відповідь по кожному рядку (вибрати один з варіантів : "важливо", "не дуже важливо", "зовсім не важливо").

Питання 18 розділений на два: для керівників (18.1) і осіб, що не є керівниками (18.2). Кожен працівник відповідає або на одне, або на інше питання.

Таким чином, анкета дозволяє визначити тип мотивації конкретного працівника на цей період часу, а також латентні типи, які властиві працівникові і можуть проявитися, якщо ситуація в організації значущо зміниться .

При проведенні опитування необхідно роз'яснити цілі цього заходу – вдосконалення системи стимулювання.

Треба також роз'яснити порядок відповіді на питання, особливо 10 і 18, а також довести до зведення респондента, що на деякі питання можна не відповідати.

Обробка результатів проводилася в два етапи. На першому етапі оброблялася кожна заповнена анкета і вироблявся розрахунок індивідуального мотиваційного профілю опитуваного.

Розглядаючи по черзі варіанти відповіді на кожне питання, визначався по ключовій таблиці тип мотивації.

Він міг бути єдиним для цього варіанту, але були і варіанти відповідей, яким відповідає декілька типів мотивації, а також такі варіанти, яким не відповідає жоден тип мотивації, наприклад, питання 10.1 не має відповідного типу мотивації ні при якому варіанті відповіді.

Проставивши коди мотивації для усіх питань і варіантів відповідей, вираховували скільки разів зустрічається в проставлених кодах код кожного типу.

Потім, набрані респондентом сумарні бали по кожному з 5-ти типів трудової мотивації ділили на загальне число цих відповідей.

У результаті отримали структуру трудової мотивації опитаного по цьому тесту кожного працівника, виражена коефіцієнтами (індексами мотивації), меншими одиниці.

Далі проранжували отримані дані, шляхом привласнення найбільшому індексу ранг 1, а найменшому, відповідно, найбільший ранг.

Якщо індекси двох типів мотивації рівні, то ці типи отримують однаковий ранг.

Усі обчислення, що проводяться, спрямовані на виявлення мотиваційного профілю усього персоналу «Пілігрим».

Таким чином, отримані анкетні дані по кожному респонденту були підсумовані. Отримані дані занесемо в табл. 2.4.

Таким чином, з таблиці 3 видно, що переважаючим типом мотивації в досліджуваній групі співробітників є ІН (інструментальний), на другому місці – ПР (професійний).

Звертаючись до таблиці 2.1 можна зробити висновок про те, що найбільш ефективним стимулюванням для досліджуваної групи співробітників є матеріальне, моральне, організаційне заохочення, а також покарання (відміна премій тощо).

Таблиця 2.4

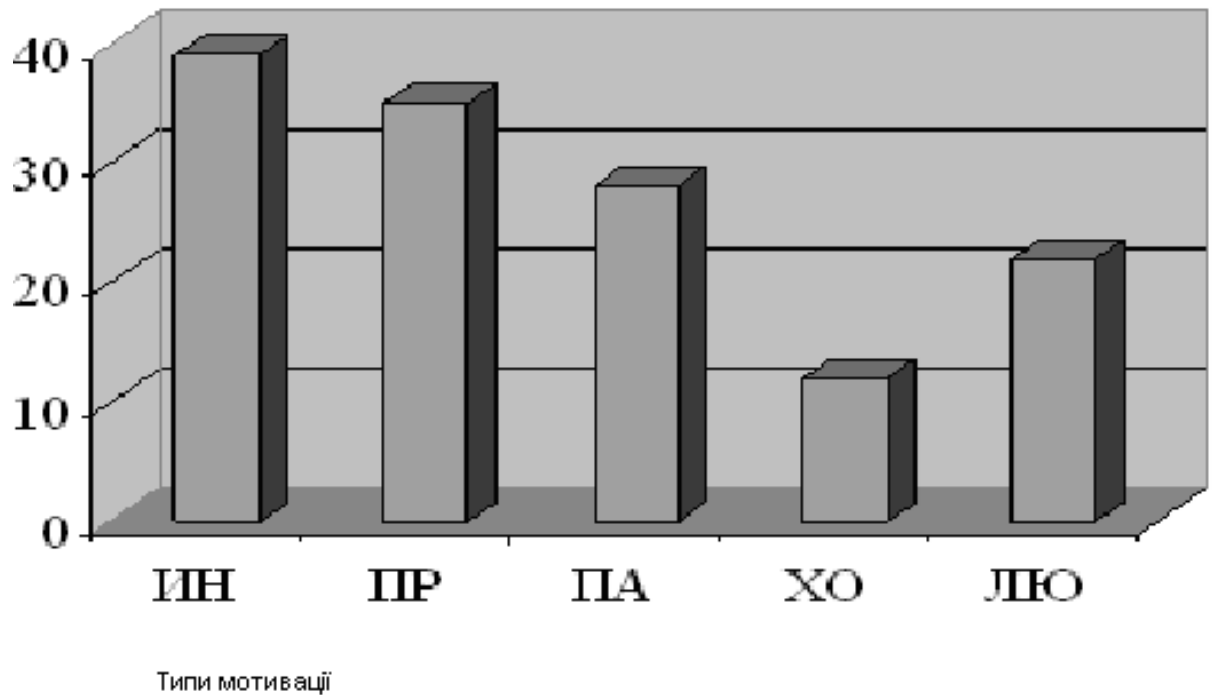
## Дані по кожному респонденту

Тип мотивації	Частота тієї, що зустрічається	Кількість відповідей респондентів	Індекс*	Ранг
ИН	39	147	0,265	1
ПР	35		0,238	2
ПА	28		0,190	3
ХО	12		0,081	5
ЛЮ	22		0,149	4

Індекс визначався шляхом ділення частоти тієї, що зустрічається кожного типу мотивації на кількість відповідей випробовуваних (147).



Отримані дані представимо графічно (рис. 2.1)



**Рис.4. Тип мотивації в досліджуваній групі співробітників «Пілігрим»**

Виходячи з отриманих результатів ми можемо зробити висновок, що у туристичному підприємстві «Пілігрим» існують певні недоліки у застосуванні механізмів мотивації та управлінні персоналу.

Тому є необхідність розробити комплекс рекомендацій для керівників з метою створення ефективного стимулювання персоналу «Пілігрим» в розділі 3.

### РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА «ПІЛІГРИМ»

#### 3.1. Рекомендації щодо покращення механізмів стимулювання та збільшення ефективності праці в туристичному підприємстві «Пілігрим»

Для того, щоб система стимулювання персоналу на «Пілігрим» була ефективною, необхідно виконувати п'ять основних умов (рис.3.1):



**Рис. 3.1. умови ефективної системи стимулювання персоналу на турфірмі «Пілігрим»**

1. Система стимулювання повинна відповідати стратегії розвитку бізнесу і організації, а також прийнятій політиці стимулювання. Це означає, що підстави стимулювання повинні вибиратися, виходячи з цілей розвитку, 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 [20].

2. Вибрані форми стимулювання мають бути адекватні мотиваційному профілю «Пілігрим» (що склалося або заданому, залежно від прийнятої політики стимулювання).

Наприклад, якщо в компанії виділяється кадрове ядро з поєднанням професійної і інструментальної мотивації на тлі переважання в цілому люмпенизовано-патріотичної мотивації, то основними формами стимулювання мають бути негативні (стягнення).

При забезпеченні значущого соціального пакету (оптимальні для люмпенизовано-патріотичної мотивації), але при цьому для ключового персоналу необхідно передбачити різноманітні 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.

3. Застосування системи стимулювання має бути справедливим, тобто при виникненні основи для стимулювання повинні застосовуватися тільки ті форми, які вказані в Положенні про стимулювання персоналу як відповідні цій основі. Ніякі стимули не повинні застосовуватися без відповідної основи.

4. Застосування системи стимулювання повинне носити неминучий характер. Стимулювання повинне виробляється всякий раз при виникненні відповідних підстав стимулювання.

5. Система стимулювання має бути відома усім працівникам 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 «Пілігрим».

При цьому працівник повинен бачити, що стимулювання виробляється строго відповідно до Положення і в кожній ситуації, визначеній як основа стимулювання. Інакше уся система стимулювання чинитиме тільки

деструктивну дію, оскільки працівник не розумітиме критеріїв, по яких оцінюється його робота ("минулого року за перевиконання плану премію не видали, хоча це закріплено в Положенні, навіщо напружуватися в цьому"?).

Далі позначимо на конкретних прикладах (негативному і позитивному стимулюванні) структуру стимулювання персоналу.



**Рис. 3.2. Етапи стимулювання персоналу**

### **Етапи стимулювання персоналу (негативне стимулювання).**

**Етап 1.** Виявлення і фіксація факту настання основи стимулювання.

Заступник директора «Пілігрим» зафіксував запізнення менеджерів на роботу, склав список тих, що запізнилися.

**Етап 2.** Ініціація процедури ухвалення рішення про вибір стимулу, відповідного зафіксованій основі стимулювання.

Заступник директора повинен скласти та відправити старшому менеджерів службову записку з вказівкою на факт запізнення.

**Етап 3.** Вибір стимулу (ухвалення рішення уповноваженою особою).

Старший менеджер зажадає від тих, що запізнилися пояснювальні записки, піднімає історію порушень дисципліни, визначає можливі форми і

об'єм стягнення, на підставі отриманих пояснень приймає рішення про зняття 20% з премії.

**Етап 4.** Закріплення рішення про стимулювання розпорядливим документом.

Старший менеджер складає службову записку директорові з викладом пропонованого стягнення і усіх обставин порушення дисципліни (порушення без поважних причин). Генеральний директор накладає резолюцію. Далі готується наказ і підписується у директора.

**Етап 5.** Виконання рішення про стимулювання (власне виконання стимулюючої дії).

Бухгалтерія на підставі наказу при нарахуванні премії знижує розмір премії на 20%.

#### **Етапи стимулювання персоналу (позитивне стимулювання)**

**Етап 1.** Виявлення і фіксація факту настання основи стимулювання.

Старший менеджер «Пілігрим» у кінці місяця зафіксував збільшення продажів туристських путівок одного з менеджерів на 50% вище необхідної норми.

**Етап 2.** Ініціація процедури ухвалення рішення про вибір стимулу, відповідного зафіксованій основі стимулювання.

Старший менеджер представляє звіт заступникові директора, з уточненням на значне збільшення продажів менеджера середньої ланки.

**Етап 3.** Вибір стимулу (ухвалення рішення уповноваженою особою).

На підставі збільшення об'єму проданих на 50 %, заступник директора приймає рішення про надбавку до місячної заробітної плати премії у розмірі 25%.

**Етап 4.** Закріплення рішення про стимулювання розпорядливим документом.

Заступник генерального директора складає службову записку директора з викладом пропозицій відносно премії цьому співробітникові. Директор накладає резолюцію. Далі готується наказ і підписується у директора.

**Етап 5.** Виконання рішення про стимулювання (власне виконання стимулюючої дії).

Бухгалтерія на підставі наказу при нарахуванні премії збільшує її розмір на 25%.

Таким чином, для ефективної роботи по стимулюванню персоналу бажано створити спеціальний робочий гурт.

На першому етапі проектування положення необхідно, виходячи із стратегічної ситуації, визначитися з політикою стимулювання і визначити цілі системи стимулювання.

Саме відповідність цим цілям є тим критерієм, який визначає включення тієї або іншої основи в систему стимулювання.

Стратегія розвитку бізнесу і системи організаційного управління, що реалізовується, є основою для формування переліку підстав стимулювання, тобто сприятливих для компанії дій працівників, які заохочуватимуться системою стимулювання, і деструктивних, при яких застосовуватимуться стягнення [15].

Другий етап полягає в анкетуванні працівників з метою визначення мотиваційного профілю персоналу «Пілігрим».

Третій етап полягає в обстеженні системи стимулювання, що фактично склалася і функціонує.

Необхідно скласти переліки усіх підстав, що раніше використалися в компанії, для стимулювання і форм стимулювання (для стягнень і заохочень окремо).

Матеріалом для обстеження системи стимулювання є розпорядливі документи (накази і розпорядження).

При обстеженні слід спиратися тільки на це джерело; положення колективного договору або яких-небудь внутрішніх регламентуючих документів не повинні братися до уваги, оскільки важливо отримати картину реально вживаних заохочень і стягнень.

Четвертий етап полягає в проектуванні підстав стимулювання.

Список усіх підстав стимулювання (результат третього етапу), що фактично застосовувалися, піддається ревізії – ті підстави, які неактуальні в поточній стратегічній ситуації і не відповідають цілям системи стимулювання (результат першого етапу), викреслюються із списку.

У список додаються нові підстави стимулювання, важливі з точки зору поточної стратегії розвитку.

П'ятий етап полягає в проектуванні форм стимулювання. Отримані на третьому етапі переліки форм заохочень і стягнень піддаються ревізії - з них викреслюються форми, неадекватні мотиваційному профілю організації, і додаються нові, відповідні структурі мотивації.

Проектування здійснюється за даними обстеження другого етапу на основі таблиці відповідності мотиваційних типів і форм стимулювання.

Тим самим, перелік вживаних форм стимулювання приводиться у відповідність мотиваційному профілю організації в сенсі прийнятої політики стимулювання.

Після завершення п'ятого етапу у робочій групі мають бути сформований 4 нові переліки: підстави для стягнення; підстави для заохочення; форми стягнень; форми заохочень.

Шостий етап виражається в установці зв'язків між відповідними переліками підстав стимулювання і форм стимулювання (закріпленні форм стимулювання за підставами стимулювання).

Для цього заповнюються таблиці по закріпленню форм заохочення і стягнення за відповідними підставами.

Кожній основі для стимулювання необхідно визначити відповідні форми стимулювання, об'єм (вид) стимулювання і осіб, що мають повноваження за уявленням і затвердженням конкретної форми стимулювання.

Таким чином, вивчення мотиваційного профілю персоналу досліджуваної турфирми «Пілігрим» проходило у декілька етапів.

На попередньому етапі аналізу мотиваційного профілю персоналу «Пілігрим» був проведений збір інформації, який починався з підготовки

анкети для обстеження. Обробка результатів анкетування здійснювалася згідно із спеціальною таблицею ідентифікації типів трудової мотивації по відповідях респондентів.

Згідно з отриманими результатами, переважаючим типом мотивації в досліджуваній групі співробітників є ІН (інструментальний), на другому місці – ПР (професійний).

Виходячи з цього, був зроблений висновок про те, що найбільш ефективним стимулюванням для досліджуваної групи співробітників є матеріальне, моральне, організаційне заохочення, а також дієвим є покарання.

Завдяки отриманим результатам керівники фірми зможуть ефективніше здійснювати управління фірмою, можуть створити сприятливий мікроклімат в колективі та налагодити роботу підприємства, сприяючи вирішенню всіх завдань та отриманню прибутку.



### **3.2. Конкурентні можливості мотиваційного механізму туристичного підприємства «Пілігрим»**

Конкуренція як явище ринкової економіки служить стимулом для розробки і впровадження інновацій для досягнення конкурентних переваг.

Звідси випливає необхідність для кожного суб'єкта туристичного ринку в своїй повсякденній діяльності вишукувати і підтримувати свої конкурентні переваги. Таким чином, що конкуренція служить інтересам споживачів, а тому є корисною. Здоровий рівень конкуренції сприяє розвитку фірми та покращенню її діяльності, оскільки роль туристичної галузі в ВВП досить велика і постійно зростає конкуренція є обов'язковим фактором ефективної діяльності туристичних фірм [8, с. 163].

Туристичні фірми функціонують практично в автономному режимі, тим самим конкуренція на туристичному ринку в першому наближенні може бути прийнята як досконала.

У досконалої конкуренції в повній мірі проявляються її позитивні якості для споживача. Однак для суб'єкта ринку, відповідно до економічної теорії, рентабельність прагне до мінімального значення. Тому на практиці спостерігається істотне відступ від досконалої конкуренції. У зв'язку з цим слід зазначити два види конкуренції: цінова і нецінова.

При ціновій конкуренції туристична фірма прагне до успіху за рахунок зниження ціни на свій продукт. Отже, така конкуренція ґрунтується на зниженні загальних витрат (собівартості) своїй діяльності. Природно, величина зниження ціни орієнтована на рівень цін на аналогічні туристичні послуги фірм-конкурентів. Іншими словами, реалізація туристичного продукту здійснюється за цінами, нижчими, ніж у конкурентів. У ряді випадків дана фірма йде на втрату частини прибутку [13, с. 274].

В рамках даного виду конкуренції потрібно активна цінова політика туристичної фірми, яка передбачає диференціацію цін турів в межах досить широкого діапазону, а також наявність системи знижок з ціни. Міжнародна

комерційна практика рекомендує надавати знижки кожному покупцеві хоча б на знак подяки за те, що покупець звернувся саме в цю фірму.

Туристичне підприємство «Пілігрим» має хороші позиції на туристичному ринку Львівщини, його бренд є впізнаваним, а клієнтами діляться позитивними відгуками про співпрацю з кваліфікованим персоналом, привітними менеджерами та злагодженою роботою фірми загалом.

Як і будь яке підприємство на ринку, «Пілігрим» має низку конкурентів.

Основними конкурентами фірми на ринку є: "888-Тур", "Вавілон-Л", "Поехали с нами", "Апельсин", "Галопом по Європах", "Магнолія", "Карамель". Для того, що краще оцінити конкурентні можливості підприємства «Пілігрим» варто ознайомитися з його прямими конкурентами на ринку [17]:

- **"888-Тур"** – займається організацією дитячого туризму. Ця фірма займає вигідні позиції завдяки наявності власного автотранспорту, за рахунок чого ціни набагато нижчі, ніж у досліджуваної фірми.
- **"Поехали с нами"** є конкурентом по таких напрямках як Туреччина, Єгипет, країни Західної Європи. Цінова політика схожа з ціновою політикою «Пілігрим». Це пояснюється тим, що фірми працюють з одними і тими ж туристичними операторами.
- **"Апельсин"**. Ця туристська фірма змагається з досліджуваною по реалізації турів за кордон (Іспанія, Єгипет, ОАЕ, країни Скандинавії та ін.)
- **"Галопом по Європах"** – ця турфірма є конкурентом у зв'язку з тим, що займається організацією дитячого і студентського відпочинку. Здійснює відпочинок по Україні і за кордоном. Сприяє в оформленні віз і "зелених карт". Організовує щоденні поїздки по історичним містам України; також має у своєму розпорядженні власний транспорт.
  - **"Магнолія"**, також здійснює туроператорську і турагентську діяльність. Займається як виїзним туризмом, так і прийомом іноземних та українських туристів (групові, індивідуальні, повчальні тури, різні види туризму, бронювання, страхування).
  - **"Карамель"** має добре налагоджені зв'язки із споживачами, має широке

коло постійних клієнтів. Для створення позитивного іміджу з фірми і просування її товарів і послуг використовує засоби масової інформації, бере участь в міжнародних та вітчизняних виставках.

Дуже важливим моментом в діяльності «Пілігрим» є утримання своїх позицій на ринку туристських товарів і послуг, підтримку своєї конкурентоспроможності. Це можна зробити за допомогою надання клієнтам додаткових послуг або за допомогою будь-яких «особливих» послуг, які вони не зможуть отримати у конкурентів [17].

У відповідності зі стандартом «Туристські послуги. Загальні вимоги», персонал, включаючи керівний склад, повинен мати професійну підготовку та кваліфікацію, в тому числі теоретичні знання та вміння застосовувати їх на практиці.

Персонал повинен уміти дати чітку відповідь на поставлене відвідувачем питання; володіти інформацією, необхідною для споживача і постійно її оновлювати; підвищувати свою кваліфікацію не рідше одного разу на рік.

Такі дії керівництва щодо покращення кваліфікаційного рівня співробітників та ефективної системи їх мотивування та стимулювання є запорукою утримання компанією «Пілігрим» своїх позицій на ринку та її успіху серед конкурентів.

## ВИСНОВКИ

Основною особливістю управління персоналом туристичного та готельного підприємства в ринкових умовах України, враховуючи кризовий економічний стан, є зростаюча роль особи працівника. Ситуація яка склалася, на сьогоднішній день, в нашій країні несе як великі можливості, так і великі погрози для кожної особи в плані стійкості її існування.

Якість управлінської діяльності залежить, насамперед, від старанності добору і роботи менеджерів туристичного підприємства. Мотиваційні механізми персоналу є важливим чинником успіху компанії.

Західні менеджери з набору та управління персоналом у провідних готельних та туристичних фірмах світу давно зрозуміли, що головною їхньою цінністю є саме кваліфіковані кадри. Тому всі керівники повинні мотивувати та нагороджувати за хорошу роботу своїх працівників, адже від їх працездатності залежить успіх підприємства.

На попередньому етапі аналізу мотиваційного профілю персоналу «Пілігрим» був проведений збір інформації, який починався з підготовки анкети для обстеження. При її складанні були розроблені підстави класифікації персоналу на обстежувані групи, оскільки система стимулювання може створюватися індивідуально для кожної групи.

На мій погляд, актуальними буде розробка заходів, які поліпшать систему мотивації і стимулювання на туристичному підприємстві «Пілігрим». До таких слід віднести наступні: розробку більш сучасної контрактної системи найму працівників – спеціалістів. При введенні контрактної системи найму працівників дуже важливо визначити методику розрахунку і перелік показників, за якими оцінюються і оплачуються результати праці робітників; розробку пропозицій щодо введення багатокomпонентної (ступінчатої) системи оплати праці, яка буде складатися з трьох компонентів: ціни робочого місця, ціни робочої сили і бонусу, соціальних пільг і морального стимулювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Булатова О.В. Закономірності та прогноз розвитку туристичної галузі України / О.В. Булатова, Я.А. Дубенюк. – Маріупіль, 2015. – 120 с.
2. Виноградська А. Технологія комерційного підприємництва: Навчальний посібник / А. Виноградська,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. (екомен). - К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 778 с.
3. Виноградський Н. Д., Виноградська А. М., Шканова О.М. Управління персоналом. - 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2014. - 502 с.
4. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор", – 2013. – 296 с.
5. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг / О.О. Любіцева. – К. : Вид-во "Альтер-прес", 2016. – 280 с.
6. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник. – К,,: ЦУЛ, 2014. – 272 с.
7. Мельник П.В. Менеджмент: навч. посібн. / П.В. Мельник, М.М. Філоненко, Л.П. Гацька, Н.Е. Кошарська. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2011. – 154 с.
8. Менеджмент персоналу: Навч. посіб./ В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред.. В. М. Данюка, В. М. Петюха.- К.: КНЕУ, 2015. - 398 с.
9. Мухаровський М., Хімичева Г. Моделювання комплексної оцінки компетентності персоналу // Стандартизація, сертифікація, якість. –2012 – № 5. – С. 34-39.
10. Ревкова Н. О. Місце та роль управлінського персоналу в процесі забезпечення якості системи управління організації [Текст] // Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. "Теорія і практика перебудови економіки". – Черкаси: ЧДТУ, 2012. – С. 221-223.

11. Рудяк Ю., Кузнецов В., Клименко А. Усе про облік та організацію туристичної діяльності. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Харьков: Фактор, 2016. – 278 с.
12. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2014. – С. 432.
13. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник. – К., 2007. - С. 416.
14. Сладкевич, В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекцій / В. П. Сладкевич.— К.: МАУП, 2011.— 168 с.
15. Бондарь, Н. Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств / [Електронний ресурс]: Режим доступу:<http://www.trn.ua/articles/4724>
16. «Пілігрим»/ [Електронний ресурс]: Режим доступу: [tourism.piligrim.lviv.net](http://tourism.piligrim.lviv.net)
17. «Пілігрим»/ [Електронний ресурс]: Режим доступу: [www.piligrim.lviv.ua](http://www.piligrim.lviv.ua)
18. «Приклади нестандартної мотивації персоналу»/ [Електронний ресурс]: Режим доступу: [http://www.aratta-ukraine.com/text\\_ua.php?id=1116](http://www.aratta-ukraine.com/text_ua.php?id=1116)