

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Формування мотиваційних засад у готельно-туристичному сервісі на
прикладі фірми «Феєрія мандрів»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Forming Motivational Principles in the Hotel and Tourist Service (on the example
of "Feeriya Mandriv" Company)

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0730-гктс
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та
туристичного сервісу
Закревський М.О.
Керівник проф. каф. ПМОтаЛ, проф., д.е.н. В.П. Волков
Рецензент доц. каф. ПМОтаЛ, доц. к.е.н. Т.С. Павлюк

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Закревському Марко Олександровичу

1. Тема роботи Формування мотиваційних засад у готельно-туристичному сервісі на прикладі фірми «Фесрія мандрів».

керівник роботи Волков Володимир Петрович, д.т.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Строк подання здобувачем роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ - теоретичні аспекти мотивації персоналу – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття мотивації та її роль у менеджменті; 1.2 Сучасні теорії мотивації; 1.3 Методи та інструменти мотивації; 2 Розділ – аналіз діяльності фірми «Фесрія мандрів» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика ТОВ «ФЕСРІЯ МАНДРІВ»; 2.2 Методи оцінки мотивації персоналу у готельно-туристичному сервісі; 2.3 Аналіз та оцінка ефективності існуючої системи мотивації ТОВ «ФЕСРІЯ МАНДРІВ»; 3 Розділ – шляхи вдосконалення мотиваційної системи – складається з 2 підрозділів: 3.1 Виявлення та аналіз потреб персоналу; 3.2 Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації на ТОВ «ФЕСРІЯ МАНДРІВ».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Волков В.П. профсор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Волков В.П. профсор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Волков В.П. профсор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ М.О. Закревський
(підпис)Керівник роботи _____ В.П. Волков
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Формування мотиваційних засад у готельно-туристичному сервісі на прикладі фірми «Феєрія мандрів»»: 46 сторінок, 2 таблиці, 2 рисунок. Перелік посилань нараховує 28 найменування.

Предмет дослідження: мотиваційні засади в готельно-туристичному сервісі.

Об'єкт дослідження: діяльність фірми «Феєрія Мандрів» в готельно-туристичному секторі.

Мета дослідження: вивчити та проаналізувати мотиваційні механізми, які впливають на працівників готельно-туристичної компанії «Феєрія Мандрів». Розробити рекомендації щодо покращення мотивації персоналу.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми: зростаюча конкуренція в готельно-туристичній галузі вимагає від компаній зосередитися на ефективному управлінні персоналом та забезпеченні мотивації працівників. Дослідження мотиваційних засад допоможе фірмі «Феєрія Мандрів» покращити свою діяльність та збільшити задоволеність персоналу.

Практична значущість: результати дослідження можуть бути використані фірмою «Феєрія Мандрів» для розробки ефективних стратегій мотивації працівників, що сприятиме підвищенню якості обслуговування та збільшенню конкурентоспроможності.

МЕНЕДЖМЕНТ, МОТИВАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ПРОДУКТИВНІСТЬ,
ТОВ «ФЕЄРІЯ МВНДРІВ», ПЕРСОНАЛ, ТУРИСТИЧНА ФІРМА

ABSTRACT

Qualification work: Forming Motivational Principles in the Hotel and Tourist Service (on the example of «Feeriya Mandriv» Company): 46 pages, 2 tables, 2 figure. The list of references includes 28 titles.

Subject of research: motivational principles in hotel and tourist service.

Object of research: the activities of the company «Feeriya Mandriv» in the hotel and tourism sector.

Purpose of the study: to study and analyze the motivational mechanisms that influence the employees of the hotel and tourist company «Feeriya Mandriv». To develop recommendations for improving staff motivation.

Research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance sheet, statistical analysis, grouping and generalization of data, expert opinions.

Relevance of the topic: the growing competition in the hotel and tourism industry requires companies to focus on effective human resources management and employee motivation. The study of motivational principles will help the company «Feeriya Mandriv» to improve its performance and increase staff satisfaction.

Practical significance: the results of the study can be used by the company «Feeriya Mandriv» to develop effective strategies for motivating employees, which will improve the quality of service and increase competitiveness.

SYSTEM, MANAGEMENT, MOTIVATION, ORGANIZATION,
PRODUCTIVITY, «FEERIYA MANDRIV» LTD, PERSONNEL, TRAVEL
AGENCY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;
- LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;
- СП – структурний підрозділ;
- МП – мотивація персоналу;
- ТФ – туристична фірма;
- MBO – Management by Objectives – управління за цілями;
- ЦК – цивільний кодекс;
- KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;
- ФДМУ – Фонд державного майна України;
- ПАТ– приватне акціонерне товариство;
- HR – Human Resources – людські ресурси.
- СМ - система мотивації

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	10
1.1 Поняття мотивації та її роль у менеджменті.....	10
1.2 Сучасні теорії мотивації	15
1.3 Методи та інструменти мотивації	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ».....	27
2.1 Загальна характеристика ТОВ «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ».....	27
2.2 Методи оцінки мотивації персоналу у готельно-туристичному сервісі	31
2.3 Аналіз та оцінка ефективності існуючої системи мотивації ТОВ «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ».....	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ	37
3.1 Виявлення та аналіз потреб персоналу	37
3.2 Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації на ТОВ «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ».....	39
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

Кваліфікаційна робота на тему «Формування мотиваційних засад у готельно-туристичному сервісі на прикладі фірми «Феєрія Мандрів»» є актуальною та практично значущою. Готельно-туристичний сектор є однією з найбільш динамічних галузей, і відповідно до цього, ефективне управління персоналом та мотивація працівників стають ключовими факторами успіху.

Актуальність теми: зростаюча конкуренція в готельно-туристичній галузі вимагає від компаній зосередитися на ефективному управлінні персоналом та забезпеченні мотивації працівників. Дослідження мотиваційних засад допоможе фірмі «Феєрія Мандрів» покращити свою діяльність та збільшити задоволеність персоналу.

Практична значущість: результати дослідження можуть бути використані фірмою «Феєрія Мандрів» для розробки ефективних стратегій мотивації працівників, що сприятиме підвищенню якості обслуговування та збільшенню конкурентоспроможності.

Предмет дослідження: мотиваційні засади в готельно-туристичному сервісі.

Об'єкт дослідження: діяльність фірми «Феєрія Мандрів» в готельно-туристичному секторі.

Мета дослідження: вивчити та проаналізувати мотиваційні механізми, які впливають на працівників готельно-туристичної компанії "Феєрія Мандрів". Розробити рекомендації щодо покращення мотивації персоналу.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Завдання дослідження:

- Аналіз сучасних тенденцій: вивчити актуальні тенденції у готельно-туристичній галузі, зокрема щодо мотивації працівників.
- Дослідження мотиваційних факторів: проаналізувати основні мотиваційні фактори, які впливають на персонал «Феєрії Мандрів».
- Розробка рекомендацій: на основі отриманих даних розробити конкретні рекомендації щодо покращення мотивації працівників.

Ця робота спрямована на розширення теоретичних знань у сфері управління та підвищення мотивації персоналу на підприємстві, яке надає туристичні послуги та їх практичне застосування, що робить її важливим внеском у розвиток менеджменту як науки та практики.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття мотивації та її роль у менеджменті

Менеджери століттями використовували різні методи, щоб залучити людей до роботи. Цій проблемі приділили достатню увагу дослідники, які постійно вивчали природу трудової мотивації людини.

Мотивація – це процес спонукання людей до діяльності, який включає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих чи організаційних цілей. Мотивація визначає поведінку людини.

Мотив – це внутрішня рушійна сила, яка спонукає людину виконувати певні дії або поводитися певним чином.

Мотиви виражаються як реакція людини на фактори її внутрішнього становища або на вплив зовнішнього середовища, обставин, ситуацій, зовнішніх умов. Мотиви впливають на поведінку людини, спрямовують її діяльність у потрібному для організації руслі, регулюють інтенсивність праці, витрати праці, підтримують сумлінність, наполегливість і старанність у досягненні мети.

Мотиваційні дії можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Зовнішня обумовленість бажання людини володіти предметами, які їй не належать. Внутрішні мотиви пов'язані із задоволенням існуючого об'єкта, який працівник хоче зберегти, або з недоліками володіння ним і, отже, з бажанням позбутися його. Наприклад, цікава робота приносить людині задоволення, вона готова працювати довше. В іншому випадку працівник піде на все, щоб позбутися своєї посади. Залежно від сфери дії стимулу мотиви можна поділити на матеріальні та моральні [6].

Під впливом подразників починають діяти мотиви, які створюються під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних

факторів.

Стимул – це зовнішній фактор, який змушує людину діяти для досягнення визначеної мети. Стимули можуть бути матеріальними, у вигляді дій, можливостей, надій інших і т.д. За змістом стимули можуть бути матеріальними і нематеріальними. Економіка дає можливість отримати матеріальні блага, що підвищують добробут. Позаекономічне сприяє набуттю як безпосереднього матеріального добробуту, так і дозвілля, відповідного духовним благам. У свою чергу неекономічні стимули поділяються на організаційні та моральні. Слід зазначити, що моральні стимули можуть мати і негативні наслідки: кар'єризм, особиста зацікавленість, матеріальні стимули можуть сприяти кращій і ефективнішій роботі.

У розподільних відносинах критеріями є відмінності в статусі (посада, компетентність, ранг), вислугу років, належність до певних соціальних груп (інваліди, ветерани, учасники бойових дій).

Стимулювання – це застосування стимулів до людини, яка діє відповідно до своїх зусиль, виступає перед організацією і містить адекватні обґрунтування.

Взаємозв'язок між різними мотивами, що визначають поведінку людей, створює достатньо стійку мотиваційну структуру. Мотиваційна структура кожної людини індивідуальна і визначається багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, здібностями, статусом, ціннісними орієнтаціями тощо.

У людей є рушійні та регулюючі сили поведінки в різних пропорціях: інстинкти, інтереси, потреби. Дії людини мотивуються самозбереженням, гордістю, честолюбством, цікавістю, співчуттям, жадобою влади тощо.

Інстинкт є нижчою формою волі людини до дії.

Інтереси – це вибіркоче ставлення людини до певного об'єкта, визначеного бажання, потреби, зумовлене накопиченням соціально-економічних умов життя людини, колективу та суспільства. Реальні потреби

певних соціальних груп виражаються в сферах інтересів. Інтереси виникають із потреб, але не обмежуються ними. Коли інтереси досліджені та підтверджені, вони можуть стати постійними потребами.

Потреба – необхідність яку відчуває людина за певних умов життя і розвитку. Усвідомлені вони виражаються як причина поведінки людської особистості, соціальної групи та суспільства в цілому.

Потреби виникають з моменту народження людини і розвиваються в процесі розвитку. Тому проблема формування і розвитку потреб є дуже важливою і повинна свідомо проектуватися і підтримуватися в суспільстві, розширюючи тим самим спектр людських інтересів. Задоволення потреб здійснюється в процесі мотивації, яка ґрунтується на використанні наявних або створенні нових мотивів. Механізм мотивації, в основі якого лежать потреби, зображений на рис 1.1.

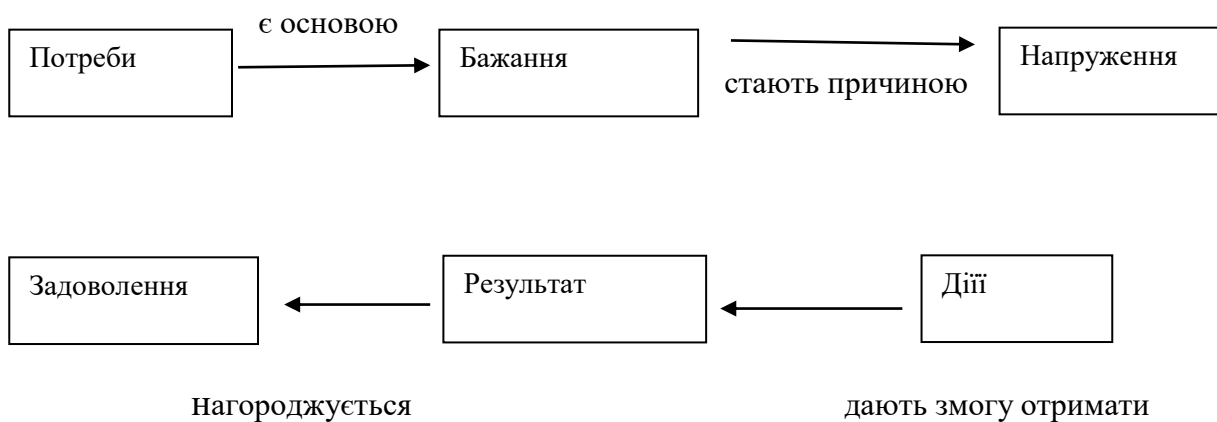


Рис. 1.1. Мотиваційний ланцюг "потреби - бажання - винагорода"

Співвідношення різних мотивацій визначає поведінку людей, створює мотиваційну структуру, придатну для цілеспрямованого навчання (виховного процесу). Мотиваційна структура кожної людини індивідуальна і визначається багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо[1].

Щоб успішно керувати людьми, кожен керівник повинен у загальних

рисах представити, чого хочуть або не хочуть його підлеглі, які зовнішні і внутрішні причини їхньої поведінки, в яких стосунках вони перебувають, як на них можна впливати і які результати необхідно отримати. Виходячи з цього, керівник повинен формувати певну мотиваційну структуру поведінки своїх підлеглих, розвивати в них бажані мотиви і послаблювати небажані або безпосередньо стимулювати їхні дії.

Слід зазначити, що між мотивацією і кінцевим результатом діяльності людини немає однозначного зв'язку, якому перешкоджає багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, таких як можливості працівника, його поточний настрій, його розуміння ситуації, вплив третіх осіб.

Залежно від того, чи необхідно стимулювати саму діяльність або її результати, мотивація виступає у двох формах: поточне стимулювання (покарання) або винагорода (покарання) залежно від результатів.

Постійний стимул або покарання має на меті стабілізувати або скорегувати в бажаному напрямку роботу і відноситься до раніше продемонстрованої поведінки. Кількісне значення винагороди повинно бути мінімальним, щоб постійно підтримувати зацікавленість у продовженні необхідної діяльності і в той же час не виснажувати ресурси організації. Слід пам'ятати: важлива не стільки сума, скільки форма, спосіб і режим винагороди. Іноді доцільною є негайна винагорода, яка змушує людину працювати більше. Але винагорода завжди повинна прийти вчасно і конкретно. Остаточна винагорода (або покарання) пов'язана з отриманим результатом, тому має відображати особистий внесок людини, бути справедливою та викликати в людині бажання працювати ще краще в майбутньому.

Основні мотиваційні завдання:

- формування у кожного працівника розуміння сутності та значення мотивації;
- навчання персоналу організації психологічним основам

внутрішньоорганізаційного спілкування;

- формування у керівників демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих задач необхідний аналіз процесу формування мотивації в організаціях, змін, які проходять в їх діяльності при переході до ринкових відносин.

Розглядаючи мотивацію, як процес, можна виділити в ній декілька послідовних етапів. Представимо їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1.1 – Етапи мотиваційного процесу

Етап	Опис
1	2
Перший етап	Виникнення потреб. Людина відчуває що їй чогось не вистачає.
Другий етап	Людиною здійснюється пошук шляхів задоволення потреб.
Третій етап	Характеризується визначенням цілей (напрямків) діяльності для задоволення потреб.
Четвертий етап	Реалізація конкретних дій, які задовольняють потреби.
П'ятий етап	Пов'язується із здобуттям винагородження за реалізацію окремої роботи, яку людина виконала і може задовольнити свою потребу.
Шостий етап	Задоволення потреби. При цьому людина не зупиняє своєї діяльності до виникнення нової потреби.

Щоб створити правильну мотивацію в організації, зусилля співробітників мають бути спрямовані на створення правильного клімату. Існує два типи мотиваційного клімату: заряджувальний і розряджу-вальний.

Мотиваційний (заряджувальний) клімат характеризується: своєчасним виявленням і визнанням високих результатів роботи; диверсифікацією роботи, що дає змогу працівникам повністю використовувати свій потенціал; високим рівнем самостійності та відповідальності за роботу; постійною участю в ухваленні управлінських рішень, що стосуються роботи; постійним навчанням та професійним розвитком; постійними та хорошими професійними й особистими стосунками з колегами. і хороші професійні й особисті стосунки; довіру до людей, які працюють у команді; наочність; постійну відсутність розуміння між працівниками в колективі; недостатню довіру до працівників; погані умови праці[10].

Клімат в організації, що демотивує (розряджальний), характеризується:

постійним непорозумінням між співробітниками в колективі; недостатньою довірою до співробітників; поганими умовами праці; невідповідними і погано обслуговуваними виробничими приміщеннями і допоміжним устаткуванням; відсутністю можливостей для навчання і підвищення кваліфікації; недостатньою увагою до співробітників із боку керівництва; недостатньою увагою до співробітників із боку окремих співробітників. відсутність своєчасного оцінювання роботи, низький рівень співпраці; недостатня кількість працівників, які працюють у команді.

Типовими причинами проблем із мотивацією персоналу в організації є: незнання співробітниками своїх обов'язків, постійний адміністративний тиск на підлеглих, недостатній професійний ріст і набуття нових навичок, нечіткий професійний робочий час, зарплата, яка не відповідає професійному не відповідає професійному рівню співробітника, небезпечні умови праці та застаріле устаткування, неадекватна оцінка роботи підлеглих із боку адміністрації, погані ділові стосунки з окремими керівництвом, недостатньо ефективна система управління персоналом.

1.2 Сучасні теорії мотивації

У літературі чітко виокремлюють дві групи мотиваційних теорій: змістовні та процесуальні.

В основі змістовної концепції мотивації лежать людські потреби, тобто відчуття нестачі або дискомфорту в чомусь, яке людина хоче подолати. Потреби можуть бути первинними (природними) або набутими (соціальними). До первинних потреб належать бажання їжі, води і тепла, а до набутих - прагнення до спілкування, знань і самореалізації.

Коли люди усвідомлюють свої потреби, у них з'являється бажання їх задовольнити, і виникає інтерес до задоволення цих потреб. Однак інтерес стає мотивацією для позитивних дій лише тоді, коли люди переконані, що

можуть досягти бажаного. Прихильниками цієї концепції є американські психологи А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд і Ф. Герцберг.

Теорія мотивації Маслоу.

Теорія мотивації Маслоу була сформульована в 40-х роках минулого століття. Згідно з цією теорією, у людей завжди були різні бажання, які можна розділити на ієрархічні групи. Маслоу виділив п'ять таких груп і представив їх у вигляді піраміди.

1. Фізіологічні потреби є необхідними для виживання і включають в себе потребу в їжі, воді та відпочинку. Для їх задоволення потрібен мінімальний рівень заробітної плати та необхідні умови праці.

2. Потреба в безпеці, тобто прагнення до захисту від фізичних і психологічних загроз з боку навколишнього середовища, вимагає впевненості в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому. Цю потребу можна задовольнити, якщо платити більше, ніж мінімальна заробітна плата. Така заробітна плата дозволить працівникові мати доступ до страхування або заощаджувати на пенсію. Впевненість у завтрашньому дні означає роботу в надійній організації, яка пропонує своїм працівникам певні соціальні гарантії. Нормальне життя людини неможливе без задоволення потреб першої та другої фаз.

3. Соціальні потреби включають підтримку з боку оточуючих, визнання сильних сторін людини і приналежність до спільноти. Вони можуть бути задоволені участю в груповій роботі, увагою з боку керівників і однолітків тощо.

4. Потреби в самоствердженні включають у себе визначення людини іншими людьми. Ці потреби задовольняються шляхом визначення компетентності, завоювання авторитету, лідерства та популярності, а також соціального визнання. Задоволення цих бажань досягається шляхом присвоєння цим людям титулів, звань, нагород тощо.

5. Потреби в самовираженні включають у себе бажання реалізувати

свій потенціал і зростати як особистість. Для задоволення цих потреб людям необхідна максимальна свобода вибору творчості, шляхів і засобів вирішення поставлених перед ними завдань. Що вище в ієрархії особисті потреби, то менша ймовірність того, що люди будуть справді мотивовані ними до дії.

Згідно з Маслоу, незадоволені потреби спонукають людину до дії, але задоволені потреби перестають бути мотиваторами і замінюються іншими незадоволеними потребами. При цьому первинні потреби потребують першочергового задоволення, а вторинні з'являються після їх задоволення.

Теорія Маслоу не враховує ситуаційні чинники, що впливають на потяги. Автор наголошував на суворому порядку "від низу до верху" при переході від одного рівня бажання до іншого. Він стверджував, що задоволення вторинних бажань послаблює їхній вплив на мотивацію[20].

Теорія мотивації Д.Мак Клеганда.

Мотиваційна теорія Д. Мак Клеганда – це теорія набутих потреб, яка стверджує, що потреби людей набуваються і засвоюються в процесі життєвого досвіду. Автор виокремлює три типи потреб: в успіху, приналежності та владі.

Прагнення до успіху проявляється в бажанні досягати цілей, працюючи більш ефективно. Більшість підприємців ставлять перед собою реалістичні цілі, що гарантують кінцевий результат і успіх. У цьому разі вони готові взяти на себе особисту відповідальність.

Прагнення до причетності задовольняється через хороші стосунки з іншими людьми та їхню підтримку. Ця потреба задовольняється постійними професійними контактами з діловими партнерами і товаришами по службі, надійною інформацією тощо.

Прагнення влади є частиною бажання впливати на поведінку людей і нести відповідальність за їхні дії. У цьому разі йдеться не тільки про адміністративну владу, а й про авторитет і талант. Деякі шукачі влади прагнуть її заради самої влади, щоб керувати підлеглими і

самостверджуватися таким чином. Іншим влада потрібна для розв'язання нагальних організаційних проблем.

На основі результатів дослідження МакКлелланд виділив три відмінні типи менеджерів:

- організаційні менеджери, які мають сильніше прагнення до влади, ніж до приналежності, і є дуже самодисциплінованими.
- менеджери, які мають сильніше прагнення до влади, ніж до приналежності, але є більш відкритими та соціально активними, ніж афілійовані менеджери.
- менеджери, у яких прагнення до приналежності сильніше, ніж прагнення до влади, але які також є більш відкритими та соціально активними.

Дослідження показали, що менеджери перших двох типів краще керують організаціями, оскільки в них сильніше виражене прагнення до влади. Керівники повинні ставити складні, але досяжні цілі та завдання для себе і своїх співробітників. Слід пам'ятати, що менеджери, орієнтовані на успіх, майже завжди є успішними.

Теорія очікувань Врума.

Врум стверджував, що люди завжди перебувають у стані мотивації і що співробітники очікують справедливої винагороди на додаток до усвідомлення своїх власних бажань. Його теорія намагалася пояснити, чому люди роблять певний вибір, стикаючись із кількома можливостями, і скільки зусиль вони готові витратити для досягнення результату.

У рамках цієї концепції ступінь бажаності, привабливості та пріоритетності конкурентного результату називається валентністю. Якщо результат цінний, то валентність позитивна; якщо ставлення до нього негативне, то валентність негативна; якщо ставлення байдуже, то валентність дорівнює нулю. Таким чином, цінність - це міра значущості або пріоритету.

Очікування можуть стосуватися як імовірності виконання завдання, так

і ймовірності отримання за нього справедливої винагороди. Співробітники будуть мотивовані на виконання завдання, якщо їхній успіх буде помічений і якимось чином винагороджений керівником.

Теорія справедливості Дж. Адамса.

На мотивацію людей великий вплив має той факт, що їхні поточні досягнення і результати справедливо оцінюються як порівняно з минулим, так і порівняно з досягненнями інших людей. Коли люди знають, що до них ставляться за тими самими стандартами, що й до інших, вони відчують задоволення і готові діяти більш позитивно. Водночас почуття незадоволеності може виникнути навіть за високої винагороди. На думку Адамса, кожен мислячий суб'єкт завжди оцінює відносини.

Витрати включають не лише зусилля людини, спрямовані на виконання роботи, але й те, як довго вона працює в організації, рівень її кваліфікації, вік та соціальний статус. Оцінка витрат і вигод є суб'єктивною, особливо по відношенню до інших людей, і людина може приймати рішення лише на основі припущень і обмеженої інформації. Якщо помилка в оцінці або порівнянні стає очевидною і набуває хронічного характеру, людина втрачає надію.

Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера.

Вона заснована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Її суть полягає в тому, що вона вводить ще одну залежність між винагородою і досягнутими результатами.

Автори теорії ввели як змінні, що впливають на розмір винагороди, витрачені зусилля, особисті якості людини та усвідомлення нею своєї ролі в роботі. Елементи теорії очікувань проявляються в тому, що працівники оцінюють свою винагороду залежно від витрачених зусиль. Елементи теорії справедливості проявляються в тому, що працівники мають власну думку про те, хороша чи погана їхня винагорода порівняно з іншими працівниками, і відповідно до цього визначається їхній рівень задоволеності. З цього

впливає важливий висновок. Це означає, що продуктивність праці є причиною задоволеності співробітників, а не навпаки. Згідно з цією теорією, продуктивність праці має постійно зростати. Сучасні дослідження підтверджують ідею Портера і Лоулера про те, що чим вища продуктивність праці, тим вища задоволеність співробітників[17].

Теорія постановки цілі Е. Локка.

Теорія постановки цілі Е. Локка ґрунтується на припущенні, що всі співробітники тією чи іншою мірою сприймають організаційні цілі як особисті і хочуть їх досягти, отримуючи задоволення від виконання цієї роботи. Ба більше, їхня ефективність залежить від характеристик мети, таких як прихильність людини до мети, прийнятність і складність.

Що реалістичніша мета, що вона вища, то більших результатів вдається досягти в процесі її досягнення. Ясність, визначеність, точність постановки і конкретність цілей призводять до більш високих результатів. Розпливчасті й аморфні цілі, навпаки, призводять до розпорошення зусиль і негативних результатів. Що вищим є усвідомлення співробітником мети, то наполегливіше він прагне її досягнення, незважаючи на складність, конкретність та інші перешкоди.

Згідно з теорією цілепокладання, досягнуті результати також мають значний вплив на мотивацію. Якщо результати хороші, то люди, які досягли мети, відчувають задоволення собою і більш мотивовані до роботи.

На ступінь задоволеності досягнутими результатами впливає їхня внутрішня і зовнішня оцінка. Зовнішня оцінка може мати недоліки або неадекватність. Наприклад, співробітник може брати на себе недооцінені обов'язки, щоб отримати високу оцінку. В інших випадках співробітник може виконувати великий обсяг роботи, але з об'єктивних причин не справлятися з нею належним чином, і тому отримує низьку оцінку, що зрештою демотивує його.

Теорія підкріплення Скіннера.

Теорія підкріплення Скіннера доводить, що поведінка людини залежить від навколишнього середовища і що немає необхідності шукати когнітивні пояснення. Теорія спирається на закон ефекту, який свідчить, що поведінка, яка спричиняє позитивні наслідки, повторюється, а поведінка, яка спричиняє негативні наслідки, навряд чи буде повторюватися.

Процес підкріплення працює таким чином, що стимул є відповіддю або поведінкою, за якою слідує наслідок. Існує чотири типи підкріплення в людській поведінці, які допомагають менеджерам впливати на поведінку конкурентів: позитивне підкріплення, негативне підкріплення, послаблення та покарання. Дослідження показали, що позитивне підкріплення і прискорення сприяють зростанню людини, тоді як негативне підкріплення і покарання сприяють незрілості і мають негативний вплив на організацію в цілому.

Позитивне підкріплення має на меті посилити бажану поведінку, забезпечує винагороду (похвала, просування по службі, відгул) і призводить до повторення бажаної поведінки. Негативне підкріплення також спрямоване на посилення бажаної поведінки, але воно є негативним, оскільки вимагає виконання бажаної поведінки для того, щоб негативний стан зник.

Згасання передбачає відмову від негативних наслідків, що мали місце раніше, і загалом послаблює поведінку. Покарання, з іншого боку, передбачає накладення негативних наслідків, щоб послабити поведінку (наприклад, критика небажаної поведінки, затримка зарплати, відмова від створення сприятливих умов для навчання, затримка постачання нового обладнання). Дослідники радять менеджерам зосередитися на позитивному підкріпленні, щоб заохочувати бажану поведінку, яка винагороджується.

Теорія соціальної мотивації.

Вивчення поведінки людини в процесі спостереження, наслідування і спілкування із соціальним оточенням засвідчило, що існують три особливості, які пояснюють поведінку людини: символічні процеси,

модифіковане навчання і самоконтроль.

Символічні процеси відносяться до різних способів використання лінгвістичних і ментальних символів (слів і образів) як тригерів для майбутньої поведінки. Образи майбутнього можуть створювати подальші цілі та поведінку, що веде до досягнення цих цілей. Символічні процеси також містять когнітивний компонент, званий самоефективністю.

Модифіковане навчання відноситься до здатності людини вивчати поведінку інших людей через спостереження. Процес спостереження називається моделюванням і містить такі етапи: увага, запам'ятовування, відтворення та мотивація.

Самоконтроль – це здатність людини контролювати свою поведінку, встановлюючи стандарти та враховуючи наслідки своїх дій. Самоконтроль допомагає досягти поставленої мети[14].

Теорія соціального спрямування використовується для обговорення двох основних аспектів інновацій: створення нових ідей та їх прийняття в процесі дифузії інновацій. Моделювання сприяє розвитку інноваційного процесу. Працівники мають більше шансів бути мотивованими, якщо вони адаптуються до нових ідей, які приносять результати. Тому необхідно створювати в організації умови для впровадження інновацій.

1.3 Методи та інструменти мотивації

Методи мотивації співробітників є частиною організаційної культури. Основна мета цих методів – забезпечити максимальне залучення обізнаних співробітників до розв'язання проблем організації загалом. Як основні способи підвищення мотивації теорія виділяє такі:

- Примус – заснований на страху покарання у вигляді, наприклад, звільнення, переведення на більш низькооплачувану роботу або штрафів.
- Винагорода – ґрунтується на економічних (наприклад, зарплата,

премії, розподіл прибутку) і неекономічних (наприклад, нагороди, подяки) системах заохочення за високі результати роботи.

- Солідарність – це формування у співробітників власних цінностей і цілей, близьких до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, навчання, тренінгів і створення позитивного організаційного клімату в організації.

Солідарність як метод мотивації має велике значення, коли особливо підкреслюють роль груп і командної роботи, і докладають зусиль для створення сприятливого клімату, що об'єднує співробітників у єдину згуртовану команду.

Використання кожного мотиваційного методу або їх комбінації залежить від конкретних умов, у яких працює організація. В адміністративних органах, заснованих на наказах і розпорядженнях, специфічне використання методів примусу необхідне щодо дисципліни, порядку роботи, дотримання норм і стандартів та інших вимог. Використання примусових стимулів у творчих колективах може бути дуже шкідливим і призвести до того, що енергія пошуку буде гаситися страхом перед негативними наслідками.

Використання винагород ґрунтується на теоретичному положенні про те, що цілі, прагнення, цінності та поведінка виступають як мотиватори. Заохочення надихають людину на власні переконання, дають надію на успіх у виконанні завдання, підвищують ефективність і мотивацію до роботи. Позитивні заходи більш ефективні, ніж негативні[27].

Мотиваційні системи повинні знаходити правильний баланс між заохоченням і покаранням. Негативна реакція керівників заважає діяльності співробітників, викликає негативні почуття, створює стресові ситуації та знижує задоволеність. Водночас позитивне визнання виконаної роботи підвищує самооцінку, мотивує трудову активність і збільшує творчу ініціативу.

Ефективність економічних методів різко зростає в поєднанні з іншими методами, насамперед із методами моральної мотивації. До моральної мотивації належить особисте або суспільне визнання. Суть особистого визнання полягає в тому, що хорошого співробітника завжди згадують у спеціальних звітах для вищого керівництва організації, особисто вітають керівництвом з ювілеями та сімейними святами, він бере участь у розробленні стратегічних планів організаційного розвитку. Однак в Україні ця практика не набула широкого поширення. Публічне визнання здійснюється шляхом розміщення інформації про досягнення співробітника на спеціальному стенді (почесна комісія), вручення почесних знаків і грамот, опису досягнень у спеціальній книзі.

До специфічних моральних методів мотивації належать похвала і критика. Похвала повинна слідувати за кожним вчинком виконавця, що стоїть на місці, або за найнезначнішим позитивним результатом, досягнутим ним, але завжди має бути конкретно і сприяти досягненню цілей організації. До цього морального методу висуваються такі вимоги, як дозованість, послідовність і регулярність. Відсутність похвали, особливо за хорошу роботу, незаслужена або нещира похвала можуть знизити мотивацію співробітників, тому для підвищення її ефективності слід використовувати об'єктивні критерії. Критика – це негативна оцінка роботи і результатів окремого співробітника або робочої групи. Критика має бути конструктивною, стимулювати поведінку людей для усунення недоліків, бути доброзичливою, але не звинувачувальною, шанобливою по відношенню до підлеглих, зауваження повинні робитися в непрямій формі, а аргументи мають бути добре обґрунтованими. Не слід вимагати від сторони, яку критикують, визнання своїх помилок, але слід підкреслити можливість усунення недоліків і продемонструвати готовність запропонувати допомогу.

На жаль, престиж роботи, особливо в державному секторі, в Японії падає. Це наслідок того, що значна частина населення не має реальної

можливості набувати різноманітних благ чесною і сумлінною працею і воліє принижувати власні устремління за рахунок скорочення необхідного. У результаті спостерігається трудова пасивність, а отже, і пасивність споживання.

Проявом трудової пасивності є зниження інтересу багатьох людей до підвищення кваліфікації та професійних навичок. Деякі працівники стають дедалі більш незадоволеними своєю роботою, оскільки відчують, що їхня заробітна плата розподіляється несправедливо, навіть коли вона зростає.

Таким чином, стан трудової мотивації сьогодні характеризується такими особливостями:

- загальна трудова повинність;
- низька значимість соціальних мотивів праці, служби, професійного зростання та кваліфікації;
- визначення соціального статусу особистості, як правило, за непрофесійними критеріями;
- бажання мати стабільну, престижну та добре оплачувану роботу, яка відповідає необхідному рівню потреб;
- високий рівень безробіття, особливо серед молоді, яка не може знайти роботу, що відповідає її здібностям;
- надмірне захоплення грошовими заохоченнями, недотримання певних психологічних та етичних стандартів у разі надання;
- відсутність чітко сформульованих критеріїв та умов нагородження державними почесними нагородами, значне скорочення кількості осіб рядового складу серед нагороджених;
- посилення протекціонізму при призначенні та просуванні по службі, внаслідок чого до управління залучаються некваліфіковані кадри.

У менеджменті повинні використовуватися усі ефективні форми зовнішнього впливу на працюючого, щоб він скоріше мотивувався до високоефективної праці[25].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ»

Феєрія мандрів – українська компанія зі штаб-квартирою в Києві, що займається наданням туристичних, екскурсійних та рекреаційних послуг. Компанія була заснована в 2001 році. Має розгалужену мережу туристичних агентів та партнерів в Україні та світі.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості

Засновник	Ігор Захаренко
Адреса	м. Київ, вул. Басейна, 5а, оф. 9
Телефон	+380 44 583-05-20
E-mail	bs@feeria.ua
Соціальні мережі	https://www.facebook.com/feeriatour/ https://www.instagram.com/feeria_mandriv/

Компанія надає широкий спектр послуг у таких сферах:

- туризм і відпочинок;
- екскурсійні тури;
- продаж авіаквитків;
- навчання за кордоном;
- VIP-обслуговування;
- круїзи;
- корпоративний туризм.

Основним джерелом фінансування туристичних компаній є прибуток від їх основного бізнесу, а саме від продажу турів.

ТОВ «Феєрія Мандрів» - це широка і професійна туристична компанія, яка дозволяє з кожним роком збільшувати обсяги продажів, асортимент туристичних продуктів, удосконалювати технологію виробництва і забезпечувати високу якість турів.

Одним з найважливіших досягнень тов «Феєрія Мандрів» є наявність

прямих контрактів з кращими готелями по всьому світу, а також оперативність роботи і конкурентоспроможні ціни, а також наявність вільних площ.

Місія компанії – надавати високопрофесійні та якісні туристичні послуги.

За час роботи компанія «Феєрія Мандрів» отримала безліч нагород: Абсолютний Фаворит Олімпу у номінації «Нова якість життя»; нагорода в номінації «Автобусні тури року» в міжнародному конкурсі «Вибір року», I місце в Національному конкурсі «Благодійна Україна – 2016» в номінації

«Благодійність середнього класу», А також безліч дипломів (участь у виставках, маркетингова політика, оригінальні стенди, заходи на телебаченні).

На сьогоднішній день мережа «Феєрія Мандрів» включає в себе 32 заклади по всій Україні. Політика розвитку компанії полягає в якісному розширенні мережі і взаємовигідному співробітництві.

«Феєрія Мандрів» першою відкрила для України новий літній курорт Албанії, курорт Марса-Алам, і щодня розробляє нові маршрути. Сьогодні «Феєрія Мандрів» активно розвиває напрямок екзотичних подорожей. Компанія готує серію подорожей в екзотичні країни, проводячи відпочинок на морі і біля моря, на приголомшливих островах, на прекрасних пляжах і в місцях, де зароджувалися найдавніші цивілізації. Мандрівники можуть насолоджуватися фантастичними пейзажами та незвичайними екскурсіями до легендарних пам'яток Землі. Мандрівники «Феєрія Мандрів» можуть познайомитися з країнами Європи, Африки, Америки та Азії, насолодитися казковими класичними замками, відпочити в найпрекрасніших і найекзотичніших куточках Землі, відкрити для себе нові горизонти і повернутися в улюблені місця.

Навіть після того, як Росія почала вторгнення в Україну, «Феєрія Мандрів» була однією з туристичних агенцій, які залишилися безстрашними:

24 лютого 2022 року Ігор Захаренко (керівник компанії) заявив, що вони вже давно адаптували свою роботу до нових викликів. 18 травня 2022р, центральний офіс відновив роботу у віддаленому режимі. Компанія перезапустила та розробила нові тури як в Україні, так і за кордоном. Вона також проявила мужність під час пандемії коронавірусу і відшкодувала кошти всім клієнтам, коли рейси були скасовані.

Найважливішою особливістю компанії є туристичне наповнення кожного маршруту. Туристів без перебільшення супроводжують найкращі гідни, які є досвідченими, ерудованими, досконало знають і люблять свою роботу. Компанія є єдиною туристичною агенцією в Україні, яка веде власну телевізійну програму «Феєрія Мандрів». Програма транслюється на більш ніж 60 каналах України, а її ведучим є Ігор Захаренко, життя якого - це "навколосвітня подорож". Компанія організовує відпочинок у всіх країнах світу і завжди докладає максимум зусиль для забезпечення приємної подорожі.

Спеціалізація компанії «Феєрія Мандрів»: туризм і відпочинок; екскурсійні тури; авіаквитки; навчання за кордоном; MICE (діловий туризм); круїзи; корпоративний туризм.

ТОВ «Феєрія Мандрів» застосовує спрощену систему оподаткування (ССП). ССО – це спеціальний режим оподаткування, який спрямований на зменшення податкового тиску на малі та середні компанії, а також полегшення та спрощення податкового обліку та звітності.

Використання спрощеної системи оподаткування передбачає заміну податку на прибуток, податку на майно та єдиного соціального внеску. Організація також буде зобов'язана сплачувати обов'язкові пенсійні внески відповідно до законодавства.

Крім того, «Феєрія Мандрів» використовує стратегію компенсаційного ціноутворення для своїх туристичних продуктів, що означає, що до різних продуктів, які продає компанія, застосовуються різні надбавки. Надбавка

зазвичай є низькою для базових продуктів і вищою для продуктів преміум-класу.

Основним джерелом фінансування туристичної фірми є прибуток від основної діяльності, тобто від продажу турів. Доходи від реалізації туристичних послуг складаються з доходів від реалізації турів, авіаквитків та наземного обслуговування.

2.2 Методи оцінки мотивації персоналу у готельно-туристичному сервісі

У будь-якій у готельно-туристичній організації мотивація персоналу потребує управління та впливу. Щоб правильно управляти мотивацією персоналу, необхідно оцінювати різні мотиваційні важелі. Оцінка ефективності мотивації персоналу є важливим завданням загальної кадрової політики і допомагає визначити, наскільки персонал зацікавлений у досягненні певних результатів.

Будь-яку методику оцінки ефективності системи мотивації персоналу готельно-туристичної організації можна розділити на два типи залежно від етапів участі в її діяльності (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Види оцінки мотивації за етапами залучення персоналу до робочого процесу

Перша оцінка проводиться при прийомі на роботу співробітника. Її основне завдання-показати зацікавленість потенційних співробітників в організації, їх готовність до ефективної роботи і особистої праці. Точна

оцінка на цьому етапі дозволить виявити найбільш перспективних кандидатів [16].

Вторинне оцінювання проводиться з нинішніми працівниками організації. Основна мета цих оцінок – визначити, наскільки конкретні працівники зацікавлені в досягненні цілей і результатів організації, а також у кар'єрному зростанні та просуванні по службі. Вона також показує ефективність або неефективність поточної системи мотивації, що призводить до покращення управління людськими ресурсами та більш ефективної роботи працівників.

Розробка програм оцінки мотивації працівників у зовнішньоторговельних організаціях ґрунтується на низці методів, найбільш поширеними з яких є наступні:

- опитування;
- психологічні тести;
- проектні методики;
- технічний аналіз.

Опитування використовуються для оцінки задоволеності працівників робочим середовищем. Традиційними видами опитувань є анкетування та інтерв'ю. Ці форми можуть мати вигляд тестів, в яких працівник обирає і оцінює найважливіші із запропонованих варіантів. Також ставлять прямі запитання про умови праці, приємні та неприємні стосунки з колегами, стиль керівництва тощо.

Слід зазначити, що співбесіда займає багато часу і часто використовується для оцінки топ-менеджменту, керівників вищої ланки і ключового персоналу.

Метод опитування цілком доступний. Його недоліком є суб'єктивність інтерв'ю. Однак опитування дають змогу зібрати великий обсяг матеріалу і з'ясувати думку колективів та окремих співробітників.

Психологічні тести часто містять взаємопов'язані запитання, що дають

зможу отримати уявлення про психологічні характеристики співробітників. Відповідне опрацювання даних тестів дає змогу визначити рівень розвитку таких особистісних якостей, як спрямованість на досягнення мети, готовність працювати в команді, схильність до альтруїзму тощо.

Стандартизовані тести дають кількісну основу для оцінки, дозволяючи порівнювати індивідуальні показники з середніми показниками та виявляти певні тенденції.

Одним із недоліків психологічних тестів є те, що досліджувані можуть впливати на результати, спираючись на загальноприйняті риси особистості; ця похибка зростає, якщо досліджуваний знає зміст тесту або критерії оцінювання рис особистості.

Проективна методика ґрунтується на діагностиці глибинних мотивацій працівника: людям властиво переносити власний життєвий досвід і установки на інтерпретацію поведінки інших людей та уявних ситуацій. Під час проективного інтерв'ю співробітник навряд чи дасть соціально бажані відповіді. Проективні методики часто передбачають поєднання кількох технік. Це і аналіз конкретних ситуацій (кейсів), і відповіді на, здавалося б, не пов'язані між собою питання. Респонденти повинні визначити ключові поняття, які мають відношення до їхньої позиції щодо поставленого питання.

Технічний аналіз ґрунтується на показниках ефективності виробничого процесу і зосереджується переважно на оцінці мотивації колективу. Його методи включають розрахунок продуктивності праці, розрахунок плинності кадрів, розрахунок виконання робіт за графіком тощо. Демонструє діагностику економічної ефективності в мотивації праці.

Діагностика економічної ефективності мотивації праці показує, наскільки виправдані витрати на моральне та матеріальне стимулювання працівників організації.

Хоча метод є досить ефективним, інтерпретація результатів (особливо при комплексній оцінці) вимагає залучення кваліфікованого фахівця, який

має досвід впровадження програм стимулювання, заснованих на аналізі зазначених технічних характеристик[6].

Таким чином, оцінка ефективності мотивації працівників зовнішньоторговельних організацій є дуже складним завданням, яке необхідно вирішувати шляхом вимірювання людської мотивації, яка за своєю природою не може бути виміряна. Для досягнення практичних результатів важливо правильно вибрати цільові фактори для оцінки мотивації та зрозуміти, як використовувати отримані результати. Також необхідно зрозуміти предмет дослідження, тобто складність мотивації, і враховувати велику кількість змінних у результатах, отриманих різними методами оцінки систем мотивації співробітників.

2.3 Аналіз та оцінка ефективності існуючої системи мотивації ТОВ «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ»

Система мотивації персоналу — це комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективної роботи та досягнення цілей компанії. Вона включає в себе такі аспекти:

- Матеріальне стимулювання. Заробітна плата, бонуси, премії, акції компанії тощо.

- Нематеріальне стимулювання. Визнання заслуг, можливості для професійного розвитку, комфортні умови праці, корпоративна культура.

Ефективна система мотивації повинна бути гнучкою та індивідуалізованою, враховуючи особистісні характеристики та потреби працівників. Вона має базуватися на чіткому розумінні цілей компанії та включати:

- Цілісний підхід. Інтеграція матеріальних та нематеріальних методів мотивації.

- Прозорість. Ясні критерії для надання винагороди та визнання.

- Зворотний зв'язок. Регулярна оцінка результатів праці та обговорення можливостей для покращення.

- Участь у прийнятті рішень. Залучення працівників до процесу прийняття рішень, що впливають на їх роботу.

ТОВ «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ» – це туристична компанія, яка пропонує широкий спектр послуг, включаючи організовані тури, бронювання готелів та авіаквитків, трансфери, страхування подорожей та інші. Для того, щоб бути успішною в конкурентному туристичному ринку, компанії важливо мати ефективну систему мотивації для своїх співробітників.

Для ТОВ «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ» можна рекомендувати провести аналіз поточної системи мотивації та визначити, наскільки вона відповідає вищезазначеним принципам. Це допоможе виявити потенційні слабкі місця та розробити стратегію їх усунення. Крім того, важливо забезпечити постійний діалог між керівництвом та персоналом для забезпечення високого рівня взаєморозуміння та співпраці.

Наразі в ТОВ «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ» використовується наступна система мотивації:

- Фіксована заробітна плата: співробітники отримують фіксовану заробітну плату щомісяця.

- Бонуси: співробітники можуть отримувати бонуси за виконання певних цілей, таких як збільшення продажів або залучення нових клієнтів.

- Комісійні: агенти з продажу отримують комісійні від продажів турів.

- Соціальні пільги: компанія пропонує своїм співробітникам соціальні пільги, такі як медичне страхування, оплачена відпустка та гнучкий графік роботи.

Для оцінки ефективності існуючої системи мотивації було проведено аналіз даних про продуктивність співробітників, а також опитування співробітників.

Результати аналізу даних про продуктивність:

- Рівень продажів за останній рік зріс на 10%.
- Кількість нових клієнтів за останній рік зросла на 15%.
- Рівень задоволеності клієнтів залишається високим.

Результати опитування співробітників:

- Більшість співробітників задоволені системою мотивації.
- Співробітники вважають, що система мотивації є справедливою

та прозорою.

- Співробітники мотивовані досягати кращих результатів.

Фактори, що впливають на мотивацію персоналу, можуть бути різноманітними. Давайте розглянемо деякі з них:

1. Матеріальні заохочення:

- Заробітна плата, бонуси, премії, акції компанії.
- Фінансові винагороди можуть стимулювати працівників до більш

продуктивної роботи.

2. Нематеріальні заохочення:

- Визнання заслуг, подяки, похвали.
- Професійний розвиток, можливості для самореалізації.

3. Умови праці:

- Комфортне робоче середовище, раціональна організація праці.
- Важливо, щоб співробітники почували себе комфортно та

мотивовано.

4. Соціальні фактори:

- Взаємодія з колегами, корпоративна культура.
- Позитивні відносини можуть підтримувати мотивацію.

5. Професійний інтерес:

- Цікаві завдання, можливість самореалізації.
- Професійний розвиток та виклики можуть стимулювати працівників.

Загалом, ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні

та нематеріальні заохочення, враховувати індивідуальні потреби співробітників та створювати сприятливе робоче середовище.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

3.1 Виявлення та аналіз потреб персоналу

Професійне навчання повинно мати мету, і ця мета може бути встановлена лише за умови систематичного визначення та аналізу потреб організації та її структурних підрозділів і працівників у навчанні.

Визначення потреб у навчанні державного службовця є спільним завданням кадрової служби, безпосередньо державного службовця та його керівника.

Аналіз потреб у навчанні усуває розрив між тим, що знають працівники, і тим, що їм потрібно знати, щоб успішно вести бізнес.

Потреби в навчанні слід аналізувати:

- по-перше, щодо організації в цілому – корпоративні потреби;
- по-друге, щодо підрозділів, груп, відділів чи професій всередині організації – групові потреби;
- по-третє, щодо окремих працівників – індивідуальні потреби.

Ці три напрямки взаємозалежні. Виявлення колективних та індивідуальних потреб допомагає визначити потреби організації і, навпаки, аналіз організаційних потреб призводить до визначення потреб у навчанні в різних відділах або професіях. Прикладом того, як виникають організаційні потреби в навчанні, є впровадження автоматизованої системи управління (ERP). Коли у відділ приймають на роботу велику групу нових співробітників, може виникнути колективна потреба в навчанні. На індивідуальному рівні типова потреба в навчанні виникає, коли відбувається переведення, наприклад, коли когось підвищують на керівну посаду.

Будь-яка зміна, яка відбувається в організації або її середовищі, впливає на вимоги до працівника на робочому місці і, отже, призводить до змін у потребах у навчанні компанії, групи чи окремої людини.

Однією з головних причин необхідності навчання є зміни зовнішнього середовища, особливо в ринковій та правовій сферах. Також важливо стежити за подіями, пов'язаними з бізнесом. Зміни в стратегії компанії, її організаційній структурі та асортименті товарів чи послуг також є важливими причинами необхідності навчання. Нарешті, потреби в навчанні можуть бути викликані зміною кадрової ситуації в організації. Таким чином, реалізація програми оптимізації персоналу призводить до перерозподілу робочих завдань, що в свою чергу призводить до необхідності додаткового навчання працівників.

Виявлення потреб у навчанні персоналу має здійснюватися в основному керівництвом організації та керівниками підрозділів усіх рівнів. Важлива роль у цій роботі належить службам управління персоналом, і найбільш оптимальним рішенням є визначення потреб у навчанні для всіх співробітників компанії.

Основними методами визначення потреб у навчанні є:

- аналіз результатів співбесід і тестів при прийомі на роботу нових співробітників - метод виявляє необхідність короткострокового навчання при прийомі на роботу;
- аналіз результатів адаптації нових працівників: методика виявляє потребу в короткостроковому навчанні в період адаптації;
- аналіз результатів атестації працівників - метод виявляє розрив між фактичною та необхідною кваліфікацією працівників, дозволяє скласти комплексний план навчання працівників на квартал або рік;
- опитування та інтерв'ю з керівниками відділів і співробітниками - метод дозволяє врахувати думки всіх співробітників організації щодо індивідуальних потреб в навчанні і дає можливість розробити повний план навчання співробітників на рік;
- аналіз спеціальної зовнішньої інформації – метод дозволяє врахувати зміни зовнішнього ринку, правової та технологічної ситуації,

впливає на потреби компанії в навчанні, дозволяє розробити комплексний план навчання співробітників протягом одного року або більше;

- аналіз еволюції стану людських ресурсів у компанії: метод, який дозволяє врахувати зміни, пов'язані з оптимізацією робочої сили, рухом працівників по горизонталі та вертикалі з причин, пов'язаних із плануванням кар'єри персоналу або структурними змінами, дозволяє розробити комплексний план навчання співробітників на рік або більш тривалий період.

Компанії можуть використовувати періодичні перевірки співробітників не тільки для прийняття рішень щодо винагороди, але й для визначення їхніх особистих потреб у розвитку та задоволеності. Тобто виконання всіх дій для задоволення потреб компанії і кожного співробітника. Це вигідно як для компанії, з точки зору покращення виконання співробітниками своїх обов'язків, так і для співробітників, з точки зору більш повної, інтенсивної та змістовної роботи та можливості розвитку кар'єри.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації на ТОВ «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ»

Для вдосконалення мотиваційної системи фірми «Феєрія Мандрів», можна розробити наступні рекомендації:

1. Визначення проблем і цілей:

- визначення проблеми, що виникають через недоліки в мотивації.
- формування ключових цілей мотиваційної системи, які відповідають стратегічним завданням фірми.

2. Аналіз потреб співробітників:

- проведення опитування серед співробітників для виявлення їхніх потреб та очікувань.
- аналіз отриманих даних для розуміння факторів, що найбільше мотивують персонал.

3. Розробка мотиваційної програми:

- розробка комплексної програми мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули.

- залучення співробітників до процесу розвитку компанії.

4. Впровадження та оцінка:

- запуск та тестування нової системи мотивації.

- оцінка результату та коригування програми згідно з отриманими відгуками.

5. Нетривіальні інструменти нематеріальної мотивації:

- гнучкий графік роботи – дозволить співробітникам обирати години роботи, що відповідають їхньому ритму життя.

- можливість працювати здалеку. Запровадження можливості віддаленої роботи, що сприяє більшій гнучкості та балансу між роботою та особистим життям.

- корпоративні події та заходи. Організація творчих зустрічей, спортивних змагань, корпоративів та інших заходів, що сприяють командному дусі та взаємодії.

6. Емоційний інтелект:

- розвиток навичок емоційного інтелекту у керівників та співробітників. Це допоможе покращити комунікацію, розв'язувати конфлікти та підтримувати позитивний робочий клімат.

7. Здатність ефективно делегувати:

- необхідно навчити керівників ефективно делегувати завдання. Це дозволить розподілити відповідальність та збільшити відчуття значущості кожного співробітника.

8. Система КРІ і контроль:

- встановлення чітких ключових показників ефективності (КРІ) для кожного співробітника. Регулярно оцінюйте їхні досягнення та надавайте зворотний зв'язок.

9. Впровадження системи гнучкої заробітної плати: це дозволить компанії пов'язати заробітну плату співробітників з результатами їхньої роботи.

10. Розширення програми бонусів: це дозволить компанії мотивувати співробітників до досягнення більш амбітних цілей.

11. Проведення регулярних опитувань співробітників: це допоможе компанії отримати зворотний зв'язок від співробітників щодо системи мотивації та внести необхідні зміни.

Приклади ефективних практик:

- наставництво та розвиток. Створення програми наставництва, де досвідчені співробітники діляться знаннями з новачками.

- зворотний зв'язок та оцінка. Впровадження регулярних опитувань для оцінки задоволеності роботою та якості управління.

- монетизація досягнень. Надання бонусів за досягнення визначених цілей та показників.

Важливо розуміти, що мотивація — це індивідуальний процес, і кожен співробітник може реагувати на різні стимули. Тому варто постійно вдосконалювати свої підходи та відкривати нові можливості для мотивації колективу.

Мотивація — це ключ до підвищення продуктивності та задоволеності співробітників. Важливо створити систему, яка буде стимулювати розвиток та покращення навичок персоналу. Враховуючи особливості фірми "Феєрія Мандрів", такий підхід може сприяти зростанню ефективності та успіху бізнесу в цілому.

На основі результатів аналізу даних про продуктивність та опитування співробітників можна зробити висновок, що існуюча система мотивації ТОВ «ФЕЄРІЯ МАНДРІВ» є ефективною. Система мотивації сприяє зростанню продажів, залученню нових клієнтів та підвищенню рівня задоволеності

клієнтів. Співробітники задоволені системою мотивації та мотивовані досягати кращих результатів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У цій кваліфікаційній роботі було досліджено процес формування мотиваційних засад у готельно-туристичному сервісі на прикладі фірми «Феєрія Мандрів». Було встановлено, що ефективна мотиваційна система є ключовим фактором для забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Аналіз діяльності фірми "Феєрія Мандрів" показав, що використання комплексного підходу до мотивації персоналу, який включає як фінансові, так і нематеріальні стимули, сприяє підвищенню ефективності роботи та лояльності співробітників.

За результатами дослідження було розроблено рекомендації щодо оптимізації мотиваційної системи, які можуть бути використані не тільки у фірмі «Феєрія Мандрів», але й іншими організаціями готельно-туристичної сфери. Рекомендації включають впровадження програми тренінгів для розвитку професійних навичок, системи внутрішнього кар'єрного росту, а також заходів з підвищення корпоративної культури та залучення співробітників до процесу прийняття рішень.

У дослідженні було виявлено, що мотивація персоналу в готельно-туристичному сервісі має багато аспектів. Окрім фінансових стимулів, важливо враховувати також нематеріальні фактори, такі як можливість професійного росту, визнання та підтримка з боку керівництва.

Зокрема, важливо враховувати індивідуальні особливості співробітників та їхні особисті цінності. Наприклад, деякі працівники можуть бути більш зацікавлені в можливостях навчання та розвитку, тоді як інші можуть більше цінувати визнання своєї праці.

У подальшому дослідженні варто звернути увагу на аналіз впливу зовнішнього середовища на мотиваційні процеси в готельно-туристичному бізнесі, а також на вивчення міжнародного досвіду в цій сфері. Це дозволить

розширити розуміння мотиваційних механізмів та їх ефективності в різних умовах.

Загалом, ефективна мотиваційна система в готельно-туристичному сервісі є складним завданням, але вона може значно покращити якість обслуговування та сприяти розвитку бізнесу.

Таким чином, кваліфікаційна робота вносить вагомий вклад у теорію та практику управління персоналом у готельно-туристичному сервісі, підкреслюючи значення мотивації як інструменту для досягнення стратегічних цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агамірова Е.В. Управління персоналом з туризму та готельного та ресторанного бізнесу. Миколаїв. 2006. 119 с.
2. Агафонова І.В. Мотиваційні механізми стимулювання трудової діяльності персоналу готельно-ресторанного бізнесу. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2024/46.pdf (дата звернення 22.03.2024)
3. Агафонова І.В. Мотивація персоналу готельно-ресторанного бізнесу: теорія та практика: монографія. – Київ. Центр навчальної літератури, 2018. 256 с.
4. Альохіна О.Е. Стимулювання розвитку співробітників організації. О.Є. Альохіна. Персонал. 2012. № 1. С. 50-52.
5. Бабенко В.С. Мотивація персоналу: теорія та практика: навч. посіб. Київ. Центр навчальної літератури, 2017. 320 с.
6. Бабенко В.С. Особливості формування мотиваційної системи персоналу готельно-ресторанного бізнесу URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/51723/1/%D0%A2%D1%83%D1%82%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення 10.03.2024)
7. Веб-сайт фірми «Феєрія мандрів» URL: <https://feerie.com.ua/ua> (дата звернення 11.05.2024)
8. Герасимчук І.В. Мотивація трудової діяльності персоналу сфери гостинності URL: <https://cyberleninka.ru/search?q=%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9+%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8> (дата звернення 17.03.2024)
9. Герасимчук І.В. Мотивація трудової діяльності: теорія і практика: монографія. – К.: Видавництво «Знання», 2016. 288 с.

10. Головка О.М. Мотиваційні фактори трудової діяльності персоналу готельно-ресторанного бізнесу URL : <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/51723/1/%D0%A2%D1%83%D1%82%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення 20.02.2024)
11. Головка О.М. Мотивація персоналу в готельно-ресторанному бізнесі: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. 240 с.
12. Державний комітет статистики України <https://ukrstat.gov.ua/>
13. Закон України "Про туризм" URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-%D0%B2%D1%80>
14. Занюк С. Психологія мотивації. Київ : Либідь, 2019.
15. Іванова О.В. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності роботи готельно-ресторанного підприємства URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/709/682> (дата звернення 22.04.2024)
16. Іванова О.В. Мотивація праці: теорія та практика: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2018. 208 с
17. Коваленко Л.Г. Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Економіка та
18. Костюченко О. Є. Засоби матеріального та нематеріального стимулювання трудової активності працівника. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Зб. наук. праць. Вип. № 8 (30). Луцький нац. технічн. ун-т, 2011. С. 149–158
19. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом. Київ. Кондор, 2013
20. Маслоу А.Г. Мотивація і особистість" 3-е видання/переклад А.М. Татлібаєва, Петра, 2007 352 с.
21. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал. 2019. № 4. С. 44–49.

22. Наказ Міністерства економіки України "Про затвердження Типових правил експлуатації готелів та інших закладів ресторанного господарства" URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/reg9012> (дата звернення 18.02.2024)
23. Офіційний сайт Міністерства економіки України URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення 29.03.2024)
24. Офіційний сайт «Феєрія мандрів» URL: <https://feerie.com.ua/ua>
25. Правила надання готельних послуг URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0413-04> (дата звернення 03.05.2024)
26. Травін В.В. Управління персоналом компанії: навчальний посібник. В.В. Травін, В.А. Дятлов. Херсон. Справа, 2012. 272 с.
27. Управління підприємствами. 2018. № 16. С. 323–326. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/66.pdf> (дата звернення 09.05.2024)
28. Шматько Л.П. Туризм і готельний менеджмент. Миколаїв. 2005. 346 с.