**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров'я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

магістра

на тему: «Аналіз сучасних засобів мотивації персоналу туристичних підприємств»

«Analysis of the Occasional Motivation for the Personnel of Tourist Enterprises»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.2429-з

спеціальність 242 туризм

освітньої програми туризмознавство

Єремєєва К.О.

Керівник: д.п.н., професор Маковецька Н.В.

Рецензент: к.н.ф.в.с., доцент Соколова О.В.

Запоріжжя – 2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров'я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

**Завідувач кафедри туризму**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н. В. Маковецька

(підпис)

« » \_\_\_\_вересня\_\_\_2020 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Єремєєвої Катерини Олександрівни**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(прізвище, імʼя, по-батькові)

1. Тема роботи «Аналіз сучасних засобів мотивації персоналу туристичних підприємств», керівник роботи Маковецька Наталія Валеріївна , затверджена наказом ЗНУ від «30» червня 2020 року № 925-С.

2. Строк подання студенткою роботи «1» грудня 2020 року.

3. Вихідні дані до роботи: - показники, які характеризують систему стимулювання праці співробітників компанії;

- нормативно-правові та законодавчі акти України, які регулюють систему стимулювання співробітників;

- первинна документація компанії: бухггалтерський баланс та інші форми бухгалтерської звітності.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

1) Вивчити теоретичне обгрунтування проблеми мотивації персоналу організацій різного типу.

2) Визначити типові і специфічні способи мотивації співробітників туристичної фірми.

3) Виокремити найбільш ефективні способи мотивації, розробити рекомендації що до їх застосування у туристичній компанії ТОВ «Пегас Туристик» (Україна).

5. Перелік графічного матеріалу: 4 додатки, 8 діаграмм, 58 літературних посилань.

минимум 75 источников

6. Консультанти роботи (проекту)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
|  |  | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Розділ 1 | Маковецька Н.В. | 01.08.2020 | 01.08.2020 |
| Розділ 2 | Маковецька Н.В. | 02.09.2020 | 02.09.2020 |
| Розділ 3 | Маковецька Н.В. | 01.10.2020 | 01.10.2020 |

7. Дата видачі завдання «02» вересня 2020 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №з/п | Назва етапів дипломної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
| 1. | Вступ. Вивчення проблеми, опрацювання наукових джерел | серпень 2020 р. | виконано |
| 2. | Написання першого розділу | вересень 2020 р. | виконано |
| 3. | Написання другого розділу | жовтень 2020р. | виконано |
| 4. | Написання третього розділу | листопад 2020 р. | виконано |
| 5. | Написання висновків | листопад 2020 р. | виконано |
| 6. | Попередній захист дипломної роботи на кафедрі | листопад 2020 р. | виконано |

**Студентка**  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_К.О. Єремеева

(підпис)

**Керівник роботи (проекту)**  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н.В. Маковецька

(підпис)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.А. Криволапов

(підпис)

# **РЕФЕРАТ**

Кваліфікаційна робота – 65 сторінок, 8 діаграмм, 58 літературних джерел, 4 додаткии.

Мета роботи – вивчення засобів мотивації персоналу туристичної компанії ТОВ «Пегас Туристик» (Україна)

Об’єкт дослідження – діяльність туристичної фірми.

Предмет дослідження – способи мотивації співробітників турфірми «Пегас Туристик» (Україна).

Географічні рамки роботи обмежуються територією сучасної України.

Методи дослідження:

- Аналіз літератури, кадрового складу туристичної компанії ТОВ «Пегас Туристик» (Україна);

- Синтез отриманних данних;

- Анкетування;

- Діагностування мотивації персоналу туристичної компанії.

Практичне значення: розроблено та запропоновано рекомендації що до поліпшення системи мотівації персоналу, впровадження яких у практичну діяльність туристичної компанії передбачає розширення переліку застосовуваних стимулів трудової активності, і, як наслідок, підвищення якості роботи і самореалізації працівників на займаних посадах.

# МОТИВАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПЕРСОНАЛ, СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ.

**ABSTRACT**

Qualifying paper consists of 65 pages, 8 diagrams, 58 literary sources and 4 appendixes.

The purpose of the work - to study the means of motivating the staff of the travel company LLC "Pegas Touristic" (Ukraine)

The object of research is the activity of a travel agency.

The subject of research - ways to motivate employees of the travel agency "Pegasus Tourist" (Ukraine).

The geographical scope of work is limited to the territory of modern Ukraine.

Research methods:

- Analysis of literature, staff of the travel company LLC "Pegasus Touristic" (Ukraine);

- Synthesis of the received data;

- Questionnaire;

- Diagnosing the motivation of the staff of the travel company.

Practical value: recommendations have been developed and proposed to improve the system of staff motivation, the implementation of which in the practical activities of the travel company involves expanding the list of incentives and, as a consequence, improving the quality of work and self-realization of employees.

MOTIVATION, PERSONNEL MOTIVATION, PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL, PROMOTION OF WORK.

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ**

% – відсоток;

№ – номер;

Див. – дивись;

Ін. – інше;

Р., рр. – рік, роки;

Стор. – сторінка;

Т.п. – тому подібне;

Т.ч. – тому числі;

Діаг. – діаграмма;

Рис. – рисунок.

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 7](#_Toc57915567)

[РОЗДІЛ 1. 10](#_Toc57915568)

[ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОБЛЕМИ. 10](#_Toc57915569)

[1.1 Мотивація як функція менеджменту. 10](#_Toc57915570)

[1.2 Способи поліпшення системи мотивації. 18](#_Toc57915571)

[1.3. Засоби стимулювання персоналу туристичної фірми. 23](#_Toc57915572)

[1.3.1 Матеріальне стимулювання. 23](#_Toc57915573)

[1.3.2. Моральне стимулювання. 28](#_Toc57915574)

[1.3.3 Вдосконалення організації праці. 36](#_Toc57915575)

[РОЗДІЛ 2. 38](#_Toc57915576)

[ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ. 38](#_Toc57915577)

[2.1. Завдання дослідження. 38](#_Toc57915578)

[2.2. Методи дослідження. 38](#_Toc57915579)

[2.3. Організація дослідження. 38](#_Toc57915580)

[РОЗДІЛ 3. 40](#_Toc57915581)

[РЕЗУЛЬТАТИ ВЛАСНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ. 40](#_Toc57915582)

[3.1. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Пегас Туристик» (Україна) у 2019 році. 40](#_Toc57915583)

[3.2. Рекомендації що до застосування засобів мотивації. 44](#_Toc57915584)

[3.3. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Пегас Туристик» (Україна) у 2020 році. 47](#_Toc57915585)

[ВИСНОВКИ 50](#_Toc57915586)

[ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 52](#_Toc57915587)

[ДОДАТКИ 57](#_Toc57915588)

# **ВСТУП**

Персонал - це найважливіший ресурс будь-якої організації, оскільки тільки за допомогою конкретних людей компанія реалізує свою діяльність. Це означає, що будь-яка проблема в управлінні компанією (так або інакше) пов'язана з проблемами в управлінні персоналом. Відповідальність за неї лежить не лише на службі управління персоналом, але і на усіх, хто залучений в роботу з персоналом (тобто на усіх керівниках). Зокрема це стосується туристичних компаній.

Основою маркетингової діяльності туристичних підприємств є кваліфікований персонал по наданню послуг. Це стосується осіб, які безпосередньо обслуговують споживачів (працівники туристичних фірм, екскурсій оводи, гіди, працівники пунктів туристичної інформації), а також працівників управлінської ланки. Клієнт оцінює якість туристичного продукту і за компетентністю працівників, які його обслуговують, їх й поведінкою і презентабельністю. Ці особи є візитною карткою підприємства при спілкуванні з клієнтами, вони повинні добре орієнтуватися не лише в ціновій сфері, питаннях проїзду і відстані, а також в питанням розміщення туристичних об'єктів і деталях їх оточення (комунальне повідомлення, туристичні траси, виробнича і культурна инфраструктурара).

Головним інструментом організації роботи є мотивація, процес узгодження цілей і завдань організації з особистими потребами працюючого індивіда, від успіху якого залежить, скільки сил і в якому напрямку він витратить. Вирішувати завдання з розробки стимулювання співробітників доводиться не тільки самому керівнику організації, але і менеджеру будь-якого рівня, тому тема мого дослідження є актуальною з точки зору моєї майбутньої професії.

Питанням мотивації в даний час в будь-якій організації приділяється значна увага.

Проте, в останні кілька років зі стабілізацією справ в економіці держави інвестори знову звернули увагу на туристську діяльність, відчуваючи величезні прибутки, які обіцяли їм фінансові вливання. З'явилася величезна кількість туристичних фірм, готових надавати послуги населенню, дана сфера вступила в стадію жорсткої конкуренції. Конкуренція має властивість залишати тільки найсильніших. Найсильнішими будуть визнані лише ті туристські організації, які зможуть продемонструвати ефективне управління. А так як діяльність туристських фірм відноситься до нематеріальної сфері, то робота менеджера буде зводиться до управління персоналом, а не технічними процесами, як це відбувається на промислових підприємствах.

Що ж штовхає сучасних працівників туристичних фірм на здійснення діяльності, що можна зробити для підвищення ефективності їх праці, які упущення і реальні можливості мотивації співробітників турфірми в сучасних, жорстких умовах конкуренції в галузі?

Основна проблема, яку вирішує керівник - як поєднати потреби кожного співробітника із загальною організаційною стратегією і тактикою, як цілі організації зробити особистими цілями співробітників турфірми? Як можна з найменшими витратами підняти ефективність праці на підприємстві? Ці практичні проблеми виходять на теоретичні потреби і мотиви людей в організації; змістовні і процентні теорії мотивації; система мотивації співробітників як частина організаційної культури.

Об'єкт дослідження: діяльність туристичної фірми.

Предмет дослідження: способи мотивації співробітників турфірми «Пегас Туристик» (Україна).

# **РОЗДІЛ 1**

# **ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОБЛЕМИ**

# 1.1 Мотивація як функція менеджменту

Людська праця - це один з найважливіших ресурсів будь-якої організації. Він так само необхідний, як і матеріали, гроші, технічні потужності і час. Однак особливість людської праці полягає в тому, що він пов'язаний з людиною. Матеріалами, часом, технічними потужностями і коштами ми можемо розпоряджатися на власний розсуд в будь-який момент, головне - щоб вони просто були в наявності. Людину ж можна «включити», як включається верстат. І проблема не тільки в тому, що люди втомлюються. Людина не може виконувати свої обов'язки, якщо він, хоча б трохи не зацікавлений в їх виконанні. За допомогою слова «мотивація» позначають ті сили, які спонукають людину до дії. Це визначення Нечитка, неформальне, але поки нам буде його достатньо.

Очевидно, що всі люди працюють по-різному. Для одних людей робота - це задоволення, засіб самореалізації, для інших - обов'язок, засіб забезпечити своє існування (життя таких людей по-справжньому зазвичай протікає поза роботою). Люди, які отримують від роботи задоволення, готові в непередбачених обставинах брати на себе додаткові обов'язки і докладати величезних зусиль при вирішенні проблем, які виникають на виробництві. Люди, які працюватимуть змушені, не відрізняються такою ж високою працездатністю.

Здавалося б, і ті, і інші люди працюють, тобто більш-менш добре виконують свої обов'язки. Однак відносяться до роботи вони по-різному. Люди першого типу люблять свою роботу, зацікавлені в ній, готові навіть чимось жертвувати заради успіху справи, тоді як люди другого типу просто відбувають час на роботі і роблять її зазвичай тільки через страх бути звільненим або покараним.

У той же час зовні поведінка цих людей має багато спільного. І схожість в тому числі виражається і в тому, що в обох випадках люди отримують за свою роботу гроші.

Досвід показує, що з двох компаній, що володіють приблизно однаковими ресурсами і технічними можливостями, перемагає та, в якій рядові співробітники в більшій мірі зацікавлені в підвищенні ефективності своєї праці. Отже, мотивація важлива не тільки для того, щоб працювати було цікаво. Тому будь-який керівник зобов'язаний думати про те, як можна стимулювати працівника для більш ефективної роботи.

Тепер дамо більш суворе остаточне визначення поняття «мотивація». Отже, мотивація - це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину витрачати зусилля на досягнення певних цілей.

Мотивація - це не зовсім абстрактне поняття. Мотивація має конкретні прояви: наполегливість, старанність і сумлінність. Це означає, що людина, добре мотивований для роботи, буде виконувати свої обов'язки по можливості наполегливо, старанно і сумлінно.

Наполегливість властива людям, які вміють доводити до кінця розпочату справу. Наполегливість дуже важлива. Деякі люди швидко втрачають інтерес до своєї діяльності навіть в тому випадку, якщо вона відразу ж починає приносити результати. Отже, результативності ще не досить для того, щоб мотивувати людину до діяльності. Звичайно, коли справа йде на лад, працювати легше. Наполегливість - це внутрішній стрижень, якість, яка властива особистості і не залежить від ситуації.

Старанність проявляється в зацікавленості людини в якості своєї праці. Старанний людина завжди прагне зробити свою роботу якнайкраще, підвищити свою кваліфікацію, навчитися добре робити щось ще, чого він не вмів робити раніше.

Нарешті, ще одна важлива прояв мотивації - це сумлінність. Добре мотивований до роботи людина ніколи не дозволить собі порушувати ті вимоги, які висуваються до його роботі. Сумлінність передбачає, що людина ставиться до своїх обов'язків серйозно і не допускає поведінки, яке зазвичай характеризують як «роботу абияк».

У найбільш спрощеному варіанті мотивацію можна представити як процес застосування мотивів (стимулів) по відношенню до працівників, щоб змусити будувати свою поведінку певним чином, який угодний для менеджера в даний момент, для отримання максимальної віддачі від роботи. Але самі мотиви для організації певної поведінки повинен виявити сам менеджер.

Мотив - одне з фундаментальних понять, які використовуються в управлінні для опису і аналізу сфери спонукання індивіда до діяльності. Спонукання до діяльності взагалі пов'язано з потребностно-мотиваційною сферою.

Як відомо, потреби, по суті - об'єктивні характеристики людини як суб'єкта споживання благ, необхідних для його відтворення, функціонування і розвитку, саме соціальних потреб.

Мотиви до праці формуються до початку професійної трудової діяльності. Людина засвоює цінності і норми трудової моралі та етики, які закладають основи його ставлення до праці.

Мотиви праці розрізняються:

1. за потребами, які людина прагне задовольнити за допомогою трудової діяльності;

2. за благами, які потрібні людині для задоволення своїх потреб;

3. за рівнем ціни, яку працівник готовий заплатити за отримання необхідних благ.

Мотиви розрізняються за наступними критеріями:

• значимість для життя і розвитку суб'єкта;

• соціальна адекватність;

• місце в ієрархічній структурі потребностно-мотиваційної сфери;

• джерело спонукання до вирішення певної задачі;

• ставлення до свідомості.

На думку вітчизняних соціологів до сумлінної праці спонукають такі мотиви:

1. захопленість професією, своєю справою;

2. орієнтація на отримання максимального матеріальної винагороди;

3. усвідомлення важливості і потрібності роботи, навіть не дуже матеріально привертає працівника.

З точки зору західних фахівців (Вудкок і Френсіса), мотивами ефективного трудового поведінки є:

1. Робоче середовище. Робоче середовище надає потужний вплив на працівника, тому організаціям не варто шкодувати кошти і зусиль на створення сприятливої ​​обстановки для працюючих.

2. Винагороди. Винагорода зараз зазвичай включає не тільки зарплату, але і багато інших виплат, а також вихідні дні і особливо додаткові вигоди: житло, особисте медичне страхування, персональні автомобілі та ін.

3. Безпека. Почуття безпеки. Це почуття пов'язане з наявністю роботи, з відсутністю невпевненості в завтрашньому дні, з визнанням і повагою оточуючих, приналежністю групі.

4. Особисте розвиток і професійне зростання. Зараз відбувається еволюція поглядів менеджерів на ставлення до особистості. Раніше головна увага приділялася підвищенню кваліфікації працівників, тепер - розвитку людських ресурсів, а в фірмах і на підприємствах створюються відповідні служби. Зізнається, що внесок в особистісний розвиток працівників має і економічне і гуманітарне значення.

5. Почуття причетності. Це почуття притаманне кожному працівнику, він хоче відчувати свою необхідність організації. Сюди можна віднести: володіння інформацією, консультації, спільне прийняття рішень і комунікація.

6. Інтерес і виклик. Частина людей шукають роботу, в якій містився б "виклик", яка вимагала б майстерності і не була занадто простою. Навіть чисто виконавські роботи треба прагнути перетворити в цікаві, що приносять задоволення. Цікаві проекти, що розвиває досвід, зростаюча відповідальність, зворотний зв'язок з просуванням до мети.

Таким чином, мотив у своїй сутності заснований на потребах людини, тому мотивація - це дуже складне явище, тому що у людини є безліч потреб, які він прагне задовольнити.

Сучасна теорія управління поділяє потреби на первинні і вторинні, природні та соціальні.

До первинних відносять фізіологічні потреби: людина повинна їсти, спати, відпочивати; крім того, у нього є сексуальні потреби. До вторинних потреб належать потреби в престижі, успішної діяльності, влади, самовираженні і т. Д. Поділ потреб на дві групи є досить умовним. Справа в тому, що первинні потреби не є у людини виключно фізіологічними. Наприклад, їжа потрібна людині для того, щоб підтримувати своє існування;

проте для значної частини людей не байдуже, що саме вони їдять: покупка делікатесів або відвідування дорогого ресторану не є фізіологічними потребами, вони соціальні за своєю природою.

Близько до цієї класифікації варто і виділення природних і соціальних потреб. Природні потреби властиві людині як живій істоті, вони об'єднують його з тваринами. Це потреба в харчуванні, сні, рухової активності. Соціальні потреби в тій чи іншій мірі залежать від того, що людина є суспільною істотою, народжується і розвивається в суспільстві. Необхідність слідувати нормам етики та моралі, потреба в спілкуванні, визнання, слави, любові - все це приклади соціальних потреб.

Таким чином, чином ми підійшли до того, що мотивація являє собою процес стимулювання трудової активності підлеглих шляхом задоволення їх потреб. Завданням же менеджера буде не тільки задоволення даних потреб, але управління поведінкою людини на основі даних потреб. Іншими словами, грамотний менеджер буде використовувати виниклі потреби для досягнення загальної мети. Виявивши будь-яку потребу підлеглих, менеджер створює умови для її задоволення шляхом виконання певної (потрібної йому) діяльності, тобто зробить потреба мотивом (стимулом, збудників до дії). Відповідно правильна мотивація дозволить поєднати особисті цілі працівника з цілями організації, що задовольнить обидві сторони.

Для виявлення таких потреб і перетворення їх в мотиви керівнику необхідно пройти ряд стадій, етапів. Вище неодноразово підкреслювалося, що мотивація - це процес. Що ж він в себе включає?

Мотивацію, аналізовану як процес, можна представити у вигляді ряду послідовних етапів.

*Перший* - виникнення потреб. Людина відчуває, що йому чогось не вистачає. Він вирішує зробити якісь дії. Потреби бувають найрізноманітніші, зокрема: фізіологічні; психологічні; соціальні.

*Другий* *етап* - пошук шляхів забезпечення потреби, яку можна задовольнити, придушити або просто не помічати.

*Третій* *етап* - визначення цілей (напрямків) дії. Визначається, що саме і якими засобами потрібно зробити, забезпечити потребу. Тут виявляється, що потрібно отримати, щоб усунути потребу, щоб отримати те, що бажано, в якій мірі можна домогтися того, що необхідно і те, що реально отримати, здатне усунути потребу.

*Четвертий етап* - реалізація дії. Людина витрачає зусилля, щоб здійснити дії, які відкривають йому можливість придбання того необхідного, що потрібно для усунення потреби. Оскільки процес роботи впливає на мотивацію, то на цьому етапі може відбуватися коригування цілей.

*П'ятий ета*п - отримання винагороди за реалізацію дії. Проробивши роботу, людина отримує те, що він може використовувати для усунення потреби, або те, що він може обміняти на бажаний для нього. Тут виявляється, наскільки виконання дій забезпечило бажаний результат. Залежно від цього відбувається зміна мотивації до дії.

*Шостий етап* - ліквідація потреби. Людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії по усуненню потребності.

Менеджеру дуже важливо збагнути логіку процесу мотивації, щоб використовувати його з найбільшою ефективністю в управлінні. Разом з тим зовсім не просто виявити, які мотиви є провідними в мотиваційному процесі конкретної людини. Тут необхідно зрозуміти, які потреби ініціюють цю особистість.

Самі потреби знаходяться між собою в складній динамічній взаємодії, дуже часто суперечать один одному. Вони здатні змінюватися в часі, а також в залежності від статі, віку, соціального стану та ін., Змінюючи спрямованість і характер дії мотивів. Все це тягне зміни в поведінці людини і несподівані його реакції на мотивуючі впливи. Мотиви у різних людей можуть істотно відрізнятися один від одного. У одних прагнення до досягнення результату буде дуже сильним, в інших воно може бути слабким. При цьому один і той же мотив буде по-різному діяти на поведінку різних людей.

Таким чином, завдання менеджера, який повинен мотивувати робітників в тому, щоб надати їм можливість задовольнити їх особисті потреби в обмін на якісну роботу.

1.2 Способи поліпшення системи мотивації

У сукупності вищеописані мотиви формують систему мотивації співробітників сучасних туристських організацій. Виключно позитивним явищем для розвивається туристської фірми буде застосування в ході здійснення своєї діяльності якомога більшої кількості стимулів трудової активності своїх підлеглих.

Проте, даючи коментар кожним видом мотиваторів, ми зіткнулися з тим, що практично всі вони застосовуються з тими чи іншими вадами, порушеннями, що в сукупності веде до різкого зниження ефективності їх дії на персонал.

Найбільш загальними причинами даних відхилень можуть бути названі суб'єктивні і об'єктивні чинники, що виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі діяльності організації. Прикладом суб'єктивних факторів або причин можна назвати неправильне розуміння змісту мотиву з боку керівника, або невірне сприйняття застосовуваного мотиву з боку підлеглого. Об'єктивними причинами, що викликають порушення діяльності системи мотивації, можна назвати, наприклад, відсутність належних умов для застосування того чи іншого мотиву в силу певних обставин - релігійних упереджень, морально- моральних вимог, менталітету та інших факторів, що складаються у зовнішній і внутрішньому середовищі і впливають на застосування тих чи інших мотивів в діяльності турфірми.

Більшою мірою нас, звичайно ж, будуть цікавити не самі причини ситуації, що склалася, а можливі шляхи підвищення ефективності системи стимулювання трудової активності працівників турфірми.

Основні способи підвищення ефективності мотивації персоналу турфірми будуть зводитися до усунення сформованих в системі стимулювання недоліків.

Отже, основні шляхи підвищення ефективності мотиваційної діяльності туристських організацій:

1. Найбільшою і найбільш поширеною помилкою, яку допускають керівництвом туристських організацій є стереотипне мислення щодо мотивації. Стереотипність виражається, перш за все, в застосуванні обмеженого переліку мотивів, які протягом довгого часу застосовуються в даній організації і звернення в більшій мірі до найбільш простим у застосуванні мотивами (в матеріальних - премії і грошові надбавки; в моральних - подяка або заохочення). Не шукайте легких шляхів! Застосування одних і тих же мотивів поступово нейтралізує їх стимулюючий ефект - наприклад, постійні подяки ведуть до зниження їх спонукає впливу. Керівнику необхідно, з одного боку, створити умови для рівномірного застосування всіх видів існуючих мотивів, що дозволить зробити мотивацію більш різносторонньою. А, з іншого боку, не зловживати (учащати їх застосування), що дозволить виключити ефект «пріеданія». У сукупності, це дозволить зробити роботу з колективом більш живою і різнобічної. Щоб легко вирішити дану проблему необхідно більш усвідомлено підходити до застосовуваних заходів мотивації, а не як це традиційно склалося, ось є такий стимул - премія, все його застосовують раз в квартал, і я застосовувати буду. Саме в цих умовах формується «пріеданіе», і, що ще гірше, появи відчуття у керівника неефективності застосовуваного мотиву.

2. Інша проблема сучасного стимулювання працівників турфірми прямо випливає з першої - переважне застосування одних мотивів і ігнорування інших. Ухвалення тільки традиційних мотивів і відсутність бажання усвідомлення їх реального впливу призводить до однобокості стимулювання. Система ж передбачає рівноцінне існування всіх її складових, тому навіть при відсутності умов застосування того чи іншого мотиву менеджер або керівник повинні прагнути до створення таких умов, не зупиняючись на досягнутому.

3. У переважній більшості випадків формування системи мотивації керівники приділяли незначну увагу теорії мотивації, тому впроваджуючи новий мотив отримували незначний ефект, або ніякої дії. Не варто пускати розвиток мотиву на самоплив, слід раціонально і послідовно регулювати умови його виникнення і розвитку. Багато ж менеджери обмежуються першим етапом, а потім спостерігають, чекаючи результату. Це неправильна стратегія, яка веде до значних відхилень у змісті реально існуючого мотиву від його теоретичного аналога, відповідно і дія його також буде порушено.

4. Тим не менш, не варто дуже старатися, бо деякі керівники витрачають величезні кошти для формування ідеальних (описаних теорією управління) умов. Кожна ситуація індивідуальна, але існують загальні закономірності, яких і слід дотримуватися. Ефективна мотивація - це мотивація, здійснювана при мінімальних витратах і досягає максимального результату. Забувати про це недозволено. Витрати на додаткове стимулювання працівників турфірми не повинні перевищувати тієї віддачі, яку компанія отримає від їх застосування. Можна розробити гігантські програми стимулювання праці, проте вони не принесуть ніякого ефекту, якщо не будуть правильно адресовані. Але це положення ні в якому разі не виправдовує поведінку тих, хто, відмовляючись від складних в застосуванні мотивів, намагається зекономити (припустимо, відмовляючись від навчання свого персоналу, віддаючи перевагу усному заохочення (схвалення)).

5. Не дивлячись на те, що матеріальні потреби співробітників турфірми є домінуючими в силу об'єктивних обставин - відносно низький рівень заробітної плати - не варто відмовлятися від морального стимулювання, стверджуючи, що воно в даних умовах неефективно. Як правило, більшість роботодавців схиляються до матеріального стимулювання праці, не замислюючись про те, що людина в першу чергу істота соціальна і вимагає самореалізації і визнання оточуючих. Тому формування здорової корпоративної культури і духу колективу не повинно йти на задній план. Застосування методів групового стимулювання допоможуть керівнику полегшити це завдання. Що ще, крім підвищення заробітної плати, зможе змусити людину залишитися на колишній роботі - хороший колектив. Кожен керівник повинен безперервно працювати над своїм колективом, виробляючи заходи морального стимулювання його Рудова активності. Спочатку людина, яка приходить в компанію з сильним корпоративним духом, буде мотивований на активне здійснення трудової діяльності, щоб самоствердитися в колективі і стати повноправним його членом.

6. Проте, не варто занадто захоплюватися стимулюванням всього колективу без звернення уваги на його окремих представників. Кожна людина індивідуальна і має власні потреби, тому керівник повинен мати свій індивідуальний підхід, метод впливу на кожного працівника турфірми. Індивідуалізація стимулювання дозволить створити умови для кожного працівника і його зростання в турфірмі. Керівник (менеджер) отримає можливість знати кожного працівника індивідуально, його якості, вміння і мотиви до діяльності, що в необхідний момент дозволить підвищити або знизити даного працівника, тобто будувати угодний йому колектив. У самого ж співробітника турфірми створиться враження турботи про нього з боку керівництва, взаємодопомоги і визнання його колективом, що створить додаткові стимули до активності у праці.

7. На завершення, хотілося б звернути увагу на ще один недолік мотиваційної діяльності турфірм. Як вже було зазначено, мотивація - це процес. Процес тривалий і поетапний, безпосередньо залежить від чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, тому дуже мінливий і непостійний. Зробити мотивацію ефективної можна лише в разі постійного контролю, відстеження ситуації і своєчасного реагування на її зміни. Несподівані зміни змушують керівництво постійно бути готовими для реагування. Це не завжди сприятливо, тому що заходи, що вживаються можуть бути неефективними, тому необхідно управляти даними процесами, щоб мати запас часу для приготування до майбутніх змін. Виключити фактор несподіванки повністю, звичайно, не вдасться, але звести його до мінімуму можливо. Наприклад, фактори внутрішнього середовища, що впливають на трудову активність працівників турфірми, повністю в розпорядженні керівника, а фактори зовнішнього середовища можна відстежувати і аналізувати, роблячи прогнози на майбутнє. Це зробить ситуацію передбачуваною і створить ліміт часу реагування на несприятливі зміни.

Слідуючи цим правилам, керівнику туристської фірми вдасться привести систему мотивації трудової активності підлеглих в порядок, зробити мотивацію ефективної, навчитися керувати колективом і при цьому отримувати прибуток, залишаючи працівників задоволеними.

Приділяючи належну увагу мотивації персоналу турфірми, керівник значно підвищить рентабельність і ефективність управління фірмою, досягне поставлені перед організацією цілей, допоможе досягти мети, які ставлять перед собою працівники його організації.

Таким чином, нами були розглянуті загальні питання стратегії мотивації персоналу турфірми. Однак для того, щоб виробити свою програму мотивації, керівники туристських організацій повинні знайти свій власний комплекс заходів, які краще підійдуть їх колективу. Ясно одне - в даний час домогтися успіху, ігноруючи проблему мотивації персоналу, не можна. Здійснення програм стимулювання праці завжди вимагає великих витрат, але ефект, який вони можуть принести, значно більше. Адже саме працівники є головним ресурсом будь-якої компанії. Ефективність їх роботи визначає результат діяльності організації. Досягти найбільшої віддачі можна тільки в тому випадку, якщо вигоду від праці працівника має і компанія, і він сам. Тому для досягнення найкращих результатів роботи компанії необхідно знайти ті мотиви, які рухають кожним співробітником в його трудовій діяльності, і створити йому такі умови, щоб він міг і хотів виконати поставлені перед ним завдання.

# 

# 1.3 Засоби стимулювання персоналу туристичної фірми

# 1.3.1 Матеріальне стимулювання

Для початку необхідно зазначити, що мотиваційна діяльність в туристській фірмі відповідає всім принципам, описаним вище, але є і свої особливості.

Специфіка діяльності турфірми зводиться до того, що її діяльність здійснюється в нематеріальній сфері. Нематеріальна сфера означає, що фірма, надає послуги населенню, а не виробляє будь-яку продукцію. Таким чином, управління туристської фірмою буде більшою мірою залежати від правильної мотивації персоналу, ніж на виробничих промислових підприємствах. Ефективність діяльності промислових підприємств в рівній мірі залежить від справності механізмів виробництва продукції і від стимулювання працівників по організації роботи на даному обладнанні. Робота туристської фірми заснована виключно на діяльності людей - співробітників фірми. Тому в залежності від того, наскільки будуть зацікавлені працівники в якісному виконанні своїх обов'язків - привітність, товариськість, активність творчої рекламної діяльності - буде залежати продуктивність, ефективність діяльності фірми.

Виходячи з цього, доцільно буде розглянути способи мотивації праці в туристських фірмах. Вони об'єднуються у відносно самостійні напрямки: матеріальне стимулювання, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процес управління і не грошове стимулювання.

Перший напрямок - матеріальне стимулювання - відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Воно включає в якості елементів вдосконалення системи заробітної плати, надання можливості персоналу брати участь у власності та прибутку підприємства.

В основі матеріальних програм стимулювання працівників турфірми лежить вже розглянута нами теорія підкріплення, яка стверджує, що поведінка можна змінити шляхом підкріплення його бажаних проявів та ігнорування небажаних.

Зрозуміло, використання грошей як стимул не є нововведенням і сходить, мабуть, до моменту їх виникнення. Ми проаналізуємо не всю систему оплати праці, а лише ту її частину, яка безпосередньо пов'язана з якісно-результативною стороною трудової діяльності.

Компонентами застосовуваних програм матеріального стимулювання є:

- надбавки (за старанність, кваліфікацію, стаж роботи і т. д.);

- премія за виконану роботу;

- груповий бонус за роботу, виконану групою в цілому - «участь у прибутках».

Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, виявиться ефективною і надалі. З розвитком особистості розширюються можливості, потреби в самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб може бути нескінченний, але не завжди ефективний.

Надбавка в будь-який її формі - це додаткова виплата як заохочення за старанну роботу, кваліфікацію або стаж.

Премія за виконану роботу є грошову виплату як заохочення за ефективну діяльність в певний період часу. Зазвичай мотиваційні програми, які використовують систему преміювання, здатні пов'язувати якість поточної діяльності працівника з матеріальним заохоченням міцніше, ніж це відбувається при застосуванні надбавок. Надбавки зазвичай встановлюються на наступний період, виходячи з якості праці працівника фірми в минулому періоді. У таких випадках фактичне отримання надбавки часто не тільки не збігається з поліпшенням діяльності, а відбувається навіть при її погіршенні. При системі преміювання з винагородою, що виплачуються за результатами минулого періоду, погіршення діяльності відбивається на наявності заохочення негайно. Багато авторів, теоретики управління підтримують дану систему матеріального стимулювання, вважаючи її дієвою. В даний час вона зарекомендувала себе з кращого боку в існуючих туристських фірмах.

В основному в турфірмах, як більшості сучасних комерційних фірм, застосовується схема «участь у прибутках», що відноситься до групового бонусу за роботу, заохочення колективу в цілому.

В ідеальному варіанті, при цій системі заохочення прив'язано ні до діяльності окремого працівника, а до результатів роботи всієї групи. Члени групи мають можливість ділити цей бонус або порівну, або відповідно до будь-якими критеріями, прийнятими в групі. Найбільш доцільне використання такої системи заохочення у випадках, коли група працює як одна команда, виконуючи взаємопов'язані завдання. У цих ситуаціях виміряти індивідуальний внесок кожного члена досить складно. Насправді в туристських фірмах ця система функціонує в дещо видозміненому варіанті.

Сутність системи "участі в прибутках" полягає в тому, що за рахунок заздалегідь встановленої частки прибутку формується преміальний фонд, з якого працівники турфірми отримують регулярні виплати - премії по закінченню встановленого звітного періоду. Розмір виплат ставиться в залежність від рівня прибутку, загальних результатів виробничої і комерційної діяльності співробітника турфірми. Виплати в порядку "участі в прибутках" не обкладаються податком. Таким чином, приватні туристичні фірми, як втім і інші комерційні структури, заохочуються державою до поширення цієї системи. У багатьох випадках "участь у прибутках" передбачає виплату всієї або частини премії у вигляді акцій, або премій, стипендій, цінних подарунків тощо

В системі "участі в прибутках" премії нараховуються за досягнення конкретних результатів виробничої діяльності туристської фірми: підвищення рівня продажів, проведення ефективної рекламної акції, зниження витрат виробництва і т.д. Нараховуються премії пропорційно заробітній платі кожного працівника з урахуванням особистих і трудових характеристик виконавця: виробничий стаж, відсутність запізнень і прогулів, раціоналізаторська діяльність, а також схильність до співпраці, вірність фірмі і т.п., або в залежності від принесеної для туристської фірми прибутку.

В даному випадку, найбільш важливим при розробці системи стимулювання є, мабуть, визначення результативності системи, що вивчається. Прагнення до результативності без чіткого уявлення про її вимірюваних параметрах свідомо приречений на невдачу. Якщо менеджер прагне до результативності, і вона визначена і адекватно винагороджується, то можна розраховувати на підвищення ефективності організації. Практика показує, що система «участі в прибутках» працює, але і завжди ефективно, тому що робота в туристичному бізнесі залежить від багатьох факторів - сезону, погоди, політичних подій, доходів населення. Тому є недоліки в її застосуванні, які менеджери фірми намагаються регулювати зміною ставки, відсотки стимулювання, від якого залежить доплата.

Система штрафів

Загальновідомим фактом є те, що мотивація може здійснюватися за допомогою заохочень і обмежень. Заохочення, звичайно, більш поширені і застосовуються практично у всіх турфірмах, але деякі з них впроваджують систему штрафів, як обмеження, які змушують працівника активізувати свої зусилля.

Зміст системи штрафів становить встановлення ряду грошових стягнень, яким може бути підданий співробітник, якщо виконує (або не виконує) будь-які дії. Також дана система може бути виражена через встановлення матеріальної відповідальності співробітників організації за випуск неякісної продукції або псування майна.

Але, так як діяльність турфірми здійснюється в сфері надання послуг, то матеріальна відповідальність за виробництво неякісної продукції відпадає. Даний мотив існує тільки у вигляді системи штрафів за певні дії (бездіяльності) з боку співробітника труфірми. До такого роду діям можуть бути віднесені, наприклад, порушення форми одягу, запізнення на роботу та інші порушення розпорядку дня, систематичне невдоволення клієнтів і т.д.

Даний вид мотивації спрямований на одночасне впорядкування дисципліни і підвищення зацікавленості співробітників турфірми в правильному здійсненні своєї діяльності.

В даний час даний вид мотивації не є широко поширеним. Це обумовлено тим, що при невеликих зарплатах співробітників турфірми покладання на них штрафу може викликати зворотну мотивації реакцію. Проте, застосування штрафу іноді має значно більш відчутний ефект, ніж заохочення.

# 1.3.2 Моральне стимулювання

У менеджменті туристської фірми застосовуються, по крайней мере, вісім способів негрошового або морального стимулювання. Багато хто схильний принижувати дієвість методів морального стимулювання, кажучи про те, що поки стимулювання матеріальне (у вигляді окладів, премій та іншого грошового утримання) не вийде на відповідний потребам працівників туристської фірми рівень, зробити методи нематеріальної мотивації ефективними буде неможливо. Виходячи з теорії А. Маслоу про потреби, упорядкованих за рівнями і виникають послідовно по ходу задоволення вищестоящої потреби, такий підхід знаходить наукове пояснення. Дійсно, в жорстких умовах соціальної незахищеності єдиним задоволенням залишається висока заробітна плата, за допомогою якої хоча б частину проблем йде за другий план. В даний час більшість існуючих туристичних фірм навіть середніми назвати важко, тому розмах їх діяльності не настільки великий, щоб дозволити працівникам турфірми отримувати високі зарплати. І якщо усереднене грошове утримання співробітників середньої туристської фірми можна віднести до середнього, але ніяк чи не високому. Проте, точка зору про неефективність застосування нематеріальних засобів стимулювання може бути спростована. Знову ж таки, виходячи з того, що більшість туристичних фірм можна назвати великими, можна сказати, що відносини між членами колективу в рівній мірі офіційно-ділові та неформальні. І це правильно, невеликим колективам працівників властиво формування довірчих, майже сімейних відносин між собою, коли більшість членів організації знають про своїх колег практично всі, навіть торкаючись елементів сімейного життя. У невеликих фірмах керівникові важко зберегти дистанцію з підлеглими він вливається в цю «сім'ю» як один з її членів. У даних умовах застосування методів нематеріального стимулювання набуває великого значення. Будь-яка похвала або зауваження можуть мати досить сильний вплив на поведінку працівника і активізацію його праці. Такі методи доцільно застосовувати при проведенні спільного підбиття підсумків роботи, загальних зборах членів, тоді вони матимуть особливе спонукає значення.

Найбільш поширеними методами морального стимулювання, що застосовуються в турфірмі, будуть:

1. Схвалення

2. Дія.

3. Винагорода вільним часом.

4. Взаєморозуміння і підтримка співробітника.

5. Просування по службових сходах і кар'єрний ріст.

6. Надання самостійності і улюбленої роботи.

7. Навчання.

8. Змагальність відділів.

Схвалення. Схвалення є ще більш потужним засобом винагороди, ніж гроші, які, звичайно завжди будуть багато значити. Майже всі люди позитивно реагують, якщо почувають, що їх цінують і поважають. Схвалення в якості ефективного мотиву, який може застосувати керівник (менеджер) турфірми, на думку вчених теоретиків, в області управління стає таким при дотриманні певних правил.

Осуд, також може бути використано, як стимул до дії. На відміну від схвалення осуд стає дійсно ефективним, якщо застосовується індивідуально, тет-а-тет.

На жаль, в даний час застосування схвалення і осуду проводиться менеджерами неусвідомлено, так як їх застосування не є ніяких труднощів. Але, на жаль, таке неглибоке сприйняття даних мотивів діяльності іноді зводить їх реальний вплив до мінімуму. Існують наступні правила застосування даного виду морального стимулювання для менеджерів (в тому числі і турфірмі):

1. хваліть відразу;

2. хваліть роботу людину;

3. говорите, що ви задоволені і вам приємно від того, що працівник це зробив;

4. після цього не варто стояти над душею працівника, тому, виконавши свою місію, йдіть.

Дія. Службовці, які придбають акції і стають співвласниками, поводяться як власники. Така практика в деяких турфірмах вже ефективно існує - співробітники турфірми безпосередньо пов'язують свою діяльність з прибутком одержуваної туристської фірмою, наприклад, через отримання заробітної плати в залежності від рівня продажів путівок. Але для того, щоб використовувати цей спосіб винагороди, підприємство повинно використовувати групове прийняття управлінського рішення, замість авторитарного і виробляти конкурентоспроможний товар, послуги.

Таким чином, початковий моральний стимул поліпшення якості діяльності підміняється матеріальним, тобто збільшенням заробітної плати у вигляді процентної надбавки до окладу. Проте, така система впроваджена і функціонує, хоча і далека від оригіналу в силу об'єктивних причин.

Винагорода вільним часом. Даний мотив допомагає утримати співробітників туристської фірми від формування звички тринькати час попусту і дозволить співробітнику більше витрачати часу на себе і свою сім'ю, якщо він буде справлятися з роботою краще і раніше відведеного терміну. В основному даний метод підходить для людей з вільним розкладом. В іншому випадку у керівництва з'являється спокуса підвищити обсяг роботи.

Саме цей аспект змушує турфірми організовувати графік робіт таким чином, щоб всі клієнти, в будь-який час їх звернення до послуг туристської фірми, залишилися задоволені і повністю задоволені. Та й самим працівникам, заробітна плата яких часто залежить від рівня продажів послуг, не зовсім вигідний даний мотив. Проте, не дивлячись на це, надання додаткового вихідного в якості заохочення за виконану роботу залишається дієвим і працюючим мотивом в роботі туристських фірм.

Взаєморозуміння і підтримка співробітника. Даний мотив виходить з теорії А. Маслоу, в якій мовиться про те, що існують певні рівні потреб, тому їх послідовне задоволення може стати хорошим стимулом трудової активності підлеглих в конкретній організації. В даному випадку мотив - внутрішнє визнання значущості праці працівника.

Мною вже неодноразово зазначалося, що сучасні турфірми за кількістю працівників не можуть бути віднесені до великих компаній, тому організувати неформальне спілкування працівників турфірми з її керівництвом не складає ніяких труднощів.

На жаль, не можна сказати, що всі керівники, менеджери турфірм застосовують в якості мотиву трудової активності даний мотив свідомо. Це недолік їх діяльності. Даний мотив має високий спонукальний ефект. Проте, мотивація через неформальне спілкування здійснюється, менеджери завжди прагнуть йти назустріч своїм підлеглим, тому що зацікавлені в утриманні кваліфікованого персоналу, а також підвищенні продуктивності його праці.

Просування по службових сходах і кар'єрний ріст. Цей спосіб винагороди вимагає серйозних фінансових витрат вищого керівництва, але саме він дозволяє в даний час таким компаніям, як "IBM", "Digital equipment corp.", "General Motors", зберігати лідируюче положення на ринку в США. Просування вгору дає влада, а не тільки матеріальні блага. Люди її люблять навіть більше, ніж гроші. Застосування даного способу морального стимулювання в сучасних російських туристських фірмах найбільш яскраво проявляється при розширенні штату співробітників. Відомо, що при прийомі на роботу роботодавець має два джерела кадрових ресурсів: зовнішні і внутрішні.

Вченими виявлено, що активність і продуктивність праці працівників значно підвищується, якщо вони знають, що мають перспективу підвищення (не тільки за посадою, а й відповідно і по грошового утримання).

Мотивація через внутрішнє просування також хороша тому, що просуваючи одним співробітників, це породжує аналогічні мотиви для підвищення серед його колег. Це відбувається, тому що найчастіше підвищення на посаді пов'язано з підвищенням грошового утримання, а матеріальні мотиви, як ми вже з'ясували грають не останню роль в підвищенні трудового потенціалу персоналу.

Надання самостійності і улюбленої роботи. Цей спосіб особливо хороший, коли працівники прагнуть стати професіоналами, але відчувають над собою прес контролю або відчувають, що іншу роботу вони виконували б набагато професійніше, з більшою віддачею і кращими результатами. Тут мистецтво менеджера полягає в здатності виявити такого співробітника, що може бути ускладнене прийняттям цих дій за чергове контрольний захід. Дуже часто такі люди могли б працювати ефективно без нагляду зверху, але відсутність певної сміливості не дозволяє їм звернутися з цього приводу до керівництва.

В сучасних туристських фірмах даний метод стимулювання знайшов широке застосування. Це пов'язано з тими факторами, що туристичні фірми в даний час існують в дуже жорстких умовах конкуренції, тому змушені вдаватися до вигадки для того, щоб стати впізнаваними і затребуваними. Менеджери турфірм пропонують своїм співробітникам велику свободу дій в області експериментів в області рекламної діяльності фірмового знака, проведення рекламних акцій, активно заохочують таку діяльність. Це дозволяє рекламним директорам турфірм проявляти свою трудову активність, самореалізовуватися і отримувати моральне задоволення від своєї роботи.

Особливістю діяльності туристських фірм є те, що вони працюють в сфері послуг. Саме тому залежність рівня продажів від уміння працівників турфірми проявляти свої вміння спілкування, а також вмілою рекламною діяльності є настільки сильною і необхідної в роботі будь-якої туристської організації. Для менеджера не настільки важливо якими способами співробітник буде домагатися поставленої мети, основне завдання її досягти (звичайно, в рамках закону). Саме тому багато менеджерів схильні надавати самостійність своїм працівникам, якщо їх діяльність стає результативною. Такі працівники заохочуються і активно просуваються на керівні пости.

Навчання. В даний час на ринку надання туристичних послуг склалася ситуація жорсткої конкуренції, тому наявність кваліфіковані кадрів набуває особливого значення для самої фірми. Менеджери намагаються залучати кваліфікований персонал. В першу чергу це відчувається працівниками турфірми, які вже здійснювали свою діяльність до приходу нових співробітників. Вони починають побоюватися за необхідність і затребуваність з боку керівництва роботи в даній фірмі, бачачи прихід конкурентів (кваліфікованих працівників). Піклуючись про своє майбутнє (на випадок звільнення), а, також намагаючись задовольнити свою природну потребу в навчанні чомусь новому, кожен працівник прагне здобувати освіту.

Отримати гарну освіту в сучасних умовах дуже складно, але якщо турфірма допомагає своїм працівникам зробити це, народжується дійсно сильний мотив, який не повинен залишатися без уваги.

Сучасні турфірми зацікавлені в підвищенні потенціалу своїх працівників, тому менеджери туристських організацій активно використовують даний мотив.

Змагальність відділів. Сам зміст поняття «змагання» має на увазі наявність декількох конкуруючих між собою учасників. Чи не багато сучасних турфірми можуть бути названі великими, тому важко говорити про наявність в них навіть кількох відділів, між якими можна організувати змагання.

Проте, змагальність застосовується в туристських організаціях як мотив діяльності співробітників, але в видозміненому варіанті.

Менеджери схильні влаштовувати змагання між самими співробітниками, які безпосередньо здійснюють діяльність з надання послуг турфірми.

За підсумками таких змагань кращі преміюються, отримують грамоти та усні подяки, ніж підвищують свій авторитет серед інших співробітників організації.

Позитивний вплив конкуренції вже давно визнано в економіці, так чому б його не застосовувати і серед людей. Людина налаштований на здійснення діяльності, але в умовах конкуренції він її буде здійснювати більш інтенсивно і якісно. Конкуренція дає законне моральне право для менеджера вимагати певного результату: кращі отримують премії, а гірші можуть бути піддані стягненню зі сторони керівництва. Деякі фірми, що здійснюють мотивацію через змагальність навіть будують свою кадрову політику на основі конкуренції між співробітниками. Так, за підсумками таких змагань 10% кращих співробітників підвищуються (преміюються), а 10% гірших - піддаються зниженню на посаді.

# 1.3.3 Вдосконалення організації праці

Наступний напрямок поліпшення мотивації – вдосконалення організації праці - містить постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ​​мета шляхом формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для працівника туристської фірми.

Розширення трудових функцій передбачає внесення різноманітності в роботу персоналу, тобто збільшення числа операцій, виконуваних одним працівником. Припустимо, закріплення за кожним працівником турфірми певного напряму турбізнесу (регіони Росії, ближнє зарубіжжя, далеке зарубіжжя і т.д.), але також покладання на нього обов'язків не тільки ролі менеджера продажів, але і туроператора, менеджера з реклами закріпленого за ним напрямку і т.д. В результаті подовжується робочий цикл у кожного працівника, зростає інтенсивність праці. Застосування даного методу доцільно в разі недозагруженности працівників і власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може привести до різкого опору з боку працівників.

Збагачення праці має на увазі надання працівникові турфірми такої роботи, яка давала б можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за виробництвом та наданням послуг, а також підвищення матеріального змісту (заробітної плати).

Поліпшення умов праці - одна з найгостріших проблем сьогоднішнього дня. На етапі переходу до ринку зростає значимість умов праці як однієї з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості індивіда заперечує несприятливі умови трудового середовища. Умови праці, виступаючи не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певної продуктивності праці і його ефективності.

Слід виявити ще один бік цієї проблеми - низька трудова культура самих працівників туристської фірми. Тривалий час, працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах, людина не вміє, та й не хоче правильно організовувати своє робоче місце. Останнім часом в наших передових туристських фірмах в якості експерименту стали впроваджуватися японські методи управління підприємством, одним з яких є підвищення культури виробництва. Дотримання п'яти принципів роботи є одним з елементів трудової моралі.

1. Ліквідувати непотрібні предмети на робочих місцях

2. Правильно зберігати потрібні предмети

3. Постійно підтримувати чистоту і порядок на робочому місці

4. Постійна готовність робочого місця до проведення роботи

5. Засвоїти дисципліну й виконувати перераховані принципи.

Стан робочого місця оцінюється щодня при перевірці на відповідність його змісту зазначених вимог. Працівники турфірми прямо зацікавлені в постійній підтримці в хорошому стані свого місця, тому що в цьому випадку збільшується на 10% тарифна частина його заробітку. Застосування такої системи дозволяє підвищити рівень культури виробництва та сприяє зростанню продуктивності праці.

# **РОЗДІЛ 2**

# **ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ**

# 2.1 Мета та завдання дослідження

Мета роботи: вивчення засобів мотивації персоналу туристичної компанії ТОВ «Пегас Туристик» (Україна).

Завдання:

1. Вивчити теоретичне обгрунтування проблеми мотивації персоналу організацій різного типу.

2. Визначити типові і специфічні способи мотивації співробітників туристичної фірми.

3. Виокремити найбільш ефективні способи мотивації, розробити рекомендації що до їх застосування у туристичній компанії ТОВ «Пегас Туристик» (Україна).

# 2.2 Методи дослідження

- Аналіз літератури, кадрового складу туристичної компанії ТОВ «Пегас Туристик» (Україна);

- Синтез отриманних данних;

- Анкетування;

- Діагностування мотивації персоналу туристичної компанії.

# 2.3 Організація дослідження

Для проведення дослідження ми обрали туристичне агенство ТОВ «Пегас Туристик». Мережа туристичних агентств «Пегас Туристик» - мережа туристичних компаній, яка динамічно розвивається, об'єднаних під брендом міжнародного туроператора Pegas Touristik. Відмінна риса цієї мережі - індивідуальний підхід, професіоналізм, високі стандарти обслуговування і послуг, що надаються. У 2019 році компанія "Пегас Туристик" відмітила п'ятнадцятиріччя своєї діяльності на українському ринку. Девіз: "Гість - передусім" - залишається незмінним з дня відкриття компанії. Нестримно розвиваючись на туристичному ринку України, "Pegas Touristik" відкрив власні офіси в Харкові, Одесі, Львові та Запоріжжі.

Основними напрямами діяльності фірми є:

- здійснення туристичної діяльності як усередині України, так і за кордоном;

- організація і забезпечення візової підтримки;

- організація індивідуальних і групових турів;

- організація транспортного обслуговування, у тому числі бронювання квитків на усі види транспорту;

- забезпечення проживання туристів у будь-якій країні світу, у тому числі бронювання готельних номерів;

- організація турів, пов'язаних з навчанням і професійною діяльністю.

У штат кожної фірми входять: генеральний директор, бухгалтер, менеджер по напрямах, менеджер по оформленню паспортів, менеджер по рекламі та кур'єри.

# **РОЗДІЛ 3**

# **РЕЗУЛЬТАТИ ВЛАСНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

# 3.1 Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Пегас Туристик» (Україна) у 2019 році

Опитування задоволеності персоналу є чи не єдиний спосіб подивитися на організацію очима своїх співробітників. Це можливість з'ясувати, що люди мають "в голові", як вони відносяться до певних аспектів життя в компанії, що цінується і чим незадоволені.

Ключове питання що допомагає відповісти на цей показник - скільки співробітників задоволені своєю роботою та умовами праці.

Для вивчення мотивації та задоволення співробітників ТОВ «Пегас Туристик», ми розробили інструмент та провели опитування співробітників у 2019 році. Результати опитування будут викладені в цьому розділі.

У сучасних організаціях внутрішня система мотивації співробітників спрямовані на підвищення продуктивності праці, якості праці, визнання творчості, перформансу та ініціативи - всіх тих якостей, які сприяють ефективній діяльності та призводять до досягнення стратегічних цілей компанії. Таким чином, проектування правильної та ефективної системи мотивації працівників, відповідної сучасним умовам ведення бізнесу - одна з головних задач керівників підприємств.

Система мотивації персоналу ТОВ « Пегас Туристик» в значній, але в недостатній мірі впливають на результати діяльності організації. Про недоліки в системі мотивації можна говорити, виходячи з кількості звільнених працівників.

Кількість співробітників ТОВ «Пегас Туристик» вказаних в штатному розпорядженні на 2019 рік - початок 2020 року становить 138 чоловік.

Кількість звільнених працівників у 2018 році зросла до 25 чоловік, а прийнятих співробітників - 24 чоловіка. Кількість звільнених співробтників у 2019 році становить 26 чоловік , а кількість прийнятих – 21 чоловік.

Причини недостатньо ефективної дії мотивації на трудову поведінку працівників підприємства ТОВ "Пегас Туристик" пов'язані в першу чергу з поганою матеріальною, моральною і соціальною мотивацією. Для того, щоб з'ясувати причини звільнення співробітників, ступінню задоволеності працею і вплив інших чинників мотивації, нами було проведено опитування співробітників організації ТОВ "Пегас Туристик".

Інструментом опитування була розроблена нами анкета, по якій було опитано 35 чоловік, що складає 25% від загального числа працівників підприємства. Опитувалися як працівники відділу кадрів, так і робочі організації. Для визначення ступені задоволеності працею і роботою підлеглих, а також оцінки стану мотивації був зроблений вимір стану наступних чинників робочого середовища :

- психологічна атмосфера організації (Додаток А);

- оплата праці (Додаток Б);

- умови праці (Додаток В);

- система мотивації (Додаток Д);

За результатами анкетування вийшли наступні результати (див. Додатки):

- 72% співробітників задоволені психологічною атмосферою, що склалася, в колективі, 28% співробітників рахують, що атмосфера буває різна, ніхто з опитаних співробітників не вважає атмосферу несприятливою для роботи (Рис.3.1);

Рис. 3.1 Діаграмма задоволеності психологічною атмосферою (2019 р.).

- 86% співробітників випробовують постійне незадоволення заробітною платою і вважають, що заслуговують більшого;

-всього 14% працівників задоволені рівнем заробітної плати. Це говорить про те, що керівництву підприємства треба терміново переглянути систему оплати праці співробітників, раціональніше розподіляти фонд оплати праці (Рис.3.2);

Рис.3.2 Діаграмма задоволенності оплатою праці (2019 р.).

- 71% респондентів вважає, що умови праці і організація роботи хороші; 23% працівників вважають, що умови праці і рівень організації праці на різних ділянках сильно розрізняються (від хороших до поганих); і тільки 6% опитаних не задоволені умовами праці і його організацією (Рис.3.3).

Це говорить про те, що умови праці на підприємстві відповідають усім законам і нормам і сприяють успішному виконанню поставлених завдань;

Рис.3.3 Діаграмма задоволенності умовами праці (2019р.).

- 54% опитаних співробітників підприємства вважають, що система мотивації потребує удосконалення, 34% не розуміють, як працює система мотивації, 12% вважають систему нормальною і не вимагаючою змін;

Рис. 3.4 Діаграмма задоволенності системою мотивації (2019 р.).

# 3.2 Рекомендації що до застосування засобів мотивації

Аналіз існуючої системи управління персоналом нині на підприємстві ТОВ "Пегас Туристик" показав, що потрібно вдосконалення існуючої системи оплати праці. Необхідно приділити увагу підготовці кадрового резерву, підвищенню ефективності нематеріального стимулювання. Для поліпшення матеріальної мотивації співробітників організації ТОВ "Пегас Туристик" необхідно підпорядкувати систему преміювання загальної стратегії організації, щоб вона працювала на досягнення ефективності виробництва. Для поліпшення мотивації в організації можна запропонувати деякі нові принципи преміювання. В якості додаткової винагороди можна запропонувати бонусну систему, яка не має постійного характеру і, як правило, не обмовляється в спеціальних угодах про оплату праці. Наприклад: якщо турагент продав необхідну кількість турів відповідно до плану протягом тижня, то кожному працівникові нараховуються бонуси в розмірі 250 гривень.

Необхідно також переглянути і збільшити систему доплат, надбавок і компенсацій, що припускають використання наступних основних видів доплат : - за роботу в наднормовий час (кожна відпрацьована година оплачується в подвійному розмірі);

- за роботу у вечірню або нічну зміну при багатозмінному режимі (з 22.00 годин попереднього дня до 06.00 годин подальшого дня) у розмірі 60% годинної тарифної ставки, посадового окладу;

- за роботу у святкові і вихідні дні (за фактичний відпрацьований годинник + бонус у розмірі 40 гривень за кожну годину);

- за поєднання професій і виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників (за поєднання професій - 50 % від тарифної ставки; за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників - 50 % і вище від тарифної ставки відсутнього працівника + бонус у розмірі 150 гривень за увесь відпрацьований час).

На підвищення заробітної плати на 15% можуть розраховувати наступні категорії співробітників :

- співробітники, що підвищили кваліфікацію;

- співробітники, що отримали диплом про вищу освіту;

- співробітники, що отримали додаткову освіту, необхідну для виконання своїх функціональних обов'язків;

- співробітники, чий стаж роботи перевищує 8 років. Для успішного функціонування компанія повинна використати разом з матеріальним стимулюванням і нематеріальне стимулювання. Одним з варіантів є додаткове стимулювання, яке виражається у ряді соціальних програм (заходів) або соціальних виплат, що називаються соціальним пакетом.

Соціальний пакет працедавець повинен надати кожному працівникові без виключення. Додаткові пільги для працівників (окрім представлених в чинному законодавстві) мають бути запропоновані на розсуд працедавця. Для того, щоб поліпшити систему мотивації на підприємстві ТОВ "Пегас Туристик", працедавець повинен реалізувати наступні заходи:

- організувати взаємодію з Фондом соціального страхування за поданням путівок за рахунок засобів ФСС в дитячі оздоровчі табори для дітей працівників (визначити бюджет для придбання путівок в санаторії в цілях оздоровлення працівників за результатами періодичного медичного огляду

- надавати співробітникам транспорт для організації одружень, похоронів, інших заходів коштом підприємства; - надавати матеріальну допомогу у зв'язку з одруженням, народженням дитини, смертю близького родича, хворобою працівника або членів його сім'ї, іншими обставинами (наприклад, пожежа, крадіжка);

- організувати Дошку пошани і за підсумками роботи кожен місяць оновлювати або доповнювати фотографії на Дошці пошани;

- проводити турніри по різних видах спорту і нагороджувати переможців цінними призами і листами подяк;

- на свята (Новий рік, 23 лютого, 8 березня, дні народження співробітників і так далі) робити хороші, цінні подарунки, як для самого співробітника, так і для членів його сім'ї;

- надавати деяку кількість днів в році співробітникові, в які він може не працювати (число таких днів визначається, виходячи з норми відпустки і розумної кількості відгулів).

Такими днями співробітник може користуватися на власний розсуд; - організовувати різні корпоративні заходи. Це можуть бути урочистості, присвячені важливим подіям в компанії, традиційні свята, туристичні поїздки, екскурсії;

- забезпечити медичне страхування працівників від нещасних випадків на підприємстві;

- організувати проходження медичної комісії коштом підприємства.

Запропонована система мотивації праці, побудована на оцінці роботи, досить добре демонструє індивідуальні відмінності працівників підприємства при виконанні своїх посадових обов'язків. Основне значення системи мотивації полягає в тому, щоб стимулювати трудову поведінку працівників підприємства, направивши його на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед ним, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників із стратегічними завданнями підприємства.

# 3.3 Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Пегас Туристик» (Україна) у 2020 році

Отримані дані дали нам можливість для визначення основних напрямів для вдосконалення мотивації праці. Підприємству необхідно переглянути систему оплати праці працівників, ввести систему бонусів і премій, запропонувати нові ідеї в удосконаленні нематеріальної мотивації.

Для того, щоб з'ясувати, чи змінилася мотиваційна програма на підприємстві і з'ясувати причини звільнення співробітників, ми провели опитування співробітників ТОВ "Пегас Туристик " за цією ж методикою в 2020 році. Середня чисельність працівників ТОВ "Пегас Туристик " 2019 року склала 132 людини. Кількість звільнених співробітників за 2019 рік склало 19 чоловік, а кількості прийнятих співробітників - 14 чоловік. Кількість звільнених співробітників в 2019 році склала 21 людина, а кількість прийнятих - 15 чоловік. Було опитано 43 людини, що складає 33% від загального числа працівників підприємства. Опитувалися як працівники відділу кадрів, так і робочі організації. Вийшли наступні результати:

- 80% співробітників задоволені психологічною атмосферою, що склалася, в колективі, 15% співробітників вважають, що атмосфера буває різна, 5% з опитаних співробітників вважає атмосферу несприятливою для роботи (Рис. 3.5.);

Рис.3.5 Діаграмма задоволенності психологічною атмосферою (2020 р.).

- 87% співробітників випробовують постійне незадоволення заробітною платою і вважають, що заслуговують більшого; всього 13% працівників задоволені рівнем заробітної плати (Рис. 3.6.). Це говорить про те, що керівництву підприємства треба терміново переглянути систему оплати праці співробітників, раціональніше розподіляти фонд оплати праці;

Рис. 3.6 Діаграмма задоволенності оплатою праці (2020 р.)

- 82% респондентів вважає, що умови праці і організація роботи хороші; 14% працівників вважають, що умови праці і рівень організації праці на різних ділянках сильно розрізняються (від хороших до поганих); і тільки 4% опитаних не задоволені умовами праці і його організацією (Рис. 3.7.).

Рис. 3.7 Діаграмма задоволенності умовами праці (2020 р.).

- 20% опитаних співробітників підприємства вважають, що система мотивації потребує удосконалення, 10% не розуміють, як працює система мотивації, 70% вважають систему нормальною і не вимагаючою змін (Рис. 3.8.);

Рис. 3.8 Діаграмма задоволенності системою мотивації (2020 р.)

# **ВИСНОВКИ**

В ході вивчення наукової літератури стає зрозумілим, що питання мотивації хвилювали всіх великих діячів теорії управління. Кожен з них в більшій чи в меншій мірі задавався питанням, що ж штовхає людину здійснювати трудову діяльність, і що змусить його здійснювати цю діяльність ще ефективніше.

Загальновизнаним поділом мотивів праці, а класифікацій їм давалося велика кількість, стало віднесення їх до двох груп - матеріальним і моральним (нематеріальним) мотивами.

Саме з цієї точки зору нами і розглядалася вся система мотивації співробітників туристичної компанії ТОВ «Пегас Туристик» (Україна).

В ході проведеного дослідження нами були визначені найбільш загальні способи підвищення трудової активності підлеглих.

До матеріальних мотивів можна віднести: надбавки, премії, «участь у прибутках», вдосконалення умов праці, система штрафів.

До нематеріальних мотивів: схвалення і критика, навчання персоналу, змагальність відділів, надання самостійності і улюбленої роботи, взаєморозуміння і взаємопідтримка, просування по службі, нагородження вільний час.

Таким чином, загальним підсумком проведеного дослідження стало висунення ряду пропозицій щодо поліпшення мотивації праці персоналу в туристичній компанії ТОВ «Пегас Туристик» (Україна).

У загальних словах вони можуть бути зведені до двох основних напрямах: по-перше, це виведення всіх видів мотивів на приблизно рівний рівень використання, а, по-друге, це необхідність більш усвідомлено підходити до застосування різних видів мотивів, а не використовувати тільки найпоширеніші і легко застосовні.

Незважаючи на виявлені недоліки, є і позитивні сторони. Великим плюсом можна відзначити те, що керівники туристсичної компанії ТОВ «Пегас Туристик» поступово прийшли до того, що мотивація повинна займати не останнє місце в процесі управління персоналом. Перед менеджерами ставляться завдання по виробленню ефективних шляхів мотивації свого персоналу, керівництво безпосередньо пов'язує рентабельність здійснюваної діяльності з задоволенням потреб співробітників турфірми. Підсумком такого інноваційного підходу стає розширення переліку застосовуваних стимулів трудової активності, і, як наслідок, підвищення якості роботи і самореалізації працівників на займаних посадах.

# **ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ**

1. Абрамов В. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. Одеса, 1995. 248 с.
2. Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка: Межотраслевые методические рекомендации / НИИ труда. 1992. 284 с.
3. Андриенко В. Ф., Данюк В. М. Экономическое стимулирование трудовой активности. 1991. 352с.
4. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма: *Учебное пособие для вузов по экономической специальности.* Финансы и статистика, 1999. 174 с.
5. Бирман Л. Экономика фирмы: учебное пособие. 2001. 104с.
6. Богиня Д. П. , Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посібник. Знання-Прес. 2000. 250 с.
7. Бойчик Н., К.Атіка Економіка підприємства: навч.посібник. 2001. 298 с.
8. Виноградов Е.А., Ламскова О.М., Маусов Н.К. Персонал в фирмах индустриально развитых стран. 1992. 157 с.
9. Волков О. Экономика предприятия. Курс лекций. 2001. 280 с.
10. Ворст Й., Ревентлоу П. Экономика фирмы. Высш.шк. 1994. 272с.
11. Гончарук В. Развитие предприятия. М.: Дело,2001-218с.
12. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации ЗМ. 1993. 351 с.
13. Губенко А.П. Управление формированием квалифицированных рабочих кадров в новых условиях хозяйствования. 1989. 214 с.
14. Гуляев В. Г. Организация туристской деятельности: Учебное пособие : Московская академия экономики и права. 1996. 312 с.
15. Глобальный этический кодекс туризма: международный документ принятый 01.10.1999 г. (Сантьяго). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/983_001> (дата звернення: 05.10.2020)
16. Демченко А.А., Задоркин В.И., Скляров В.Ф. Управление персоналом: *Теоретический курс автоматизированного изложения*: Учебное пособие. 1994. 328 с.
17. Десслер Г. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ./ пер. с англ. / Под общ. ред. Ю. В. Шлемова. 1997. 418 с.
18. Економіка виробничого підприємства: навчальний посібник. «Знання». 2001. 405с.
19. Жиделева В. Экономика предприятия: Учебное пособие. 2000. 133с.
20. Зайцев Н. Экономика промышленного предприятия. 2000. 358 с.
21. Про господарські товариства: Закон України , затверджений Постановою ВРУ №1577-12 від 19.09.91 р. (із змінами №2409-ІІІ від 17.05.2001 р.) . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 02.10.2020)
22. Про підприємства в Україні: Закон України, затверджений Постановою ВРУ №888-12 від 27.03.91 р. (із змінами №2470-ІІІ від 29.05.2001 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text> (дата звернення: 02.10.2020)
23. Занюк С. С. Мотивація діяльності. Луцьк. 1998. 218 с.
24. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров: практическое пособие / за ред. В.В.Травин, В.А.Дятлов. 1995. 326 с.
25. Кейлер В. Экономика предприятия. Курс лекций. 2000. 132с.
26. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. 2001. 258с.
27. Коритко С., Миронов Ю. Формування системи мотивації праці на підприємстві: Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО». URL: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html> (дата звернення: 02.10.2020)
28. Косаев А. Г., Маслова И. С., Москович В. М. Производство, кадры: проблемы сбалансированности. 1988. 342 с.
29. Лукашевич М.П. Соціологія кар’єри: навч. посібник / Мін-во освіти України; ХГІ “НГА” Х., 1999.
30. Мазурова Д.Л. Особенности кадровой политики на предприятии в условиях инноваций. Опыт и проблемы использования кадров в промышленности. 1998. 362 с.
31. Методика кадровой работы американских фирм: Для руководителей кадровых служб ПО, предприятий, АО, МП. М.: Потенциал XXI, 1992.
32. Методические основы оценки эффективности труда служащих / ВНЦентр по организации труда. 1988.
33. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: *Классические концепции и новые подходы*. Казань: Изд-во Казанского финансово-экономического ин-та, 1994.
34. Мірошниченко О. В. Мотивація праці. Донецьк, 1988. 236 с.
35. Моргунов В.И. Цены и эффективность вложений в подготовку рабочей силы. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.
36. Москвичев С. Г. Использование фактора мотивации в управлений: учебное пособие. 1990. 314 с.
37. Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки: 36. наук. пр. 1996. 178 с.
38. Международный туристический бизнес / за ред. Пузакова Е. П., Честникова В. А. 1997. 176 с.
39. О. Сленов . Наука управляти: з історії менеджменту: хрестоматія / 1993. 278 с.
40. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 1991. 254 с.
41. Одегов Ю. Г., Маусов Н. К., Кулапов М. Н. Эффективность системы управления персоналом: Социально-экономический аспект: Учебное пособие. 1993. 324 с.
42. Персонал: Словарь-справочник / Авторы-составители Ю.Г.Одегов и др. Москва, 1994. 354 с.
43. Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів. Збірник керівних і нормативних документів (методичний посібник). Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2001. 267 с.
44. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Підручник. К.:КНЕУ, 2001 456 с.
45. Примак Т. Економіка підприємств: навчальний посібник.2001. 178с.
46. Роббинс Стивен П. Основы организационного поведения, 8–е изд./ пер. с англ. П. Стивен Робинс. : Издательский дом «Вильямс». 2006. 448 с.
47. Рач О.Н. Регіональний зб. наук. праць з економіки.Оценка результатов стратегического управления персоналом предприятия. 2007. 170-178 с.
48. Реан А.А. Психология и психодиагностика личности. Теория, методы исследования практикум. 2006 . 255 с.
49. Рогатюк О.В., Заєць К.Д. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці URL: http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialnamotivatsiya-pratsi-yak-vazhliviy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi. (дата звернення: 28.11.2020 )
50. Пушкарев Н. Ф. Работа с кадрами: организационное и техническое обеспечение. 2000. 362 с.
51. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
52. Система работы с кадрами управления. 1998. 328 с.
53. Самоукина Н.В. Эффективная мотивація персонала при минимальных финансовых затратах . 2006. 224с
54. Свинцицкий А.Л. Мотивы трудовой деятельности . 1974. 312 с.
55. . Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации. 2008. 336 с
56. Слюсаренко А.В., Козинюк І.Ю. Мотивація персоналу організації URL: <http://www.rusnauka.com/41_PWSN_2014/Economics/5_184185.doc.htm>. (дата звернення: 15.12.2020)
57. Струсевич О. С. Стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства.автореф. кваліфікаційної роботи магістра : спец. «Управління персоналом і економіка праці». URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/strusevich/diss/indexu.htm>. (дата звернення: 02.10.2020)
58. Тарасов В.К. Персонал-технология: *Отбор и подготовка менеджеров*. Машиностроение, Ленинград, отд-е, 1989. 268 с.
59. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. 1992. 168 с.
60. Том Н. Развитие персонала как инструмент управления предприятием : проблемы теории и практики управления. 1993. №2.
61. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. 1997. 336 с.
62. Ткаченко Ю. Планирование карьеры сотрудников кадрового резерва. Служба кадров и персонал. 2011. 45-49 с.
63. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні .Актуальні проблеми економіки. 2010. 37-41 с.
64. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. 1998. 316 с.
65. Чудновский А.Д. и др. Гостиничный и туристический бизнес: Учебник: сбор. материалов членов Ассоциации авторов и издательства «Тандем» / Под ред. А. Д. Чудновского. 1998. 351 с.
66. Щёкин Г. В. Основы планирования и прогнозирования кадровой работы.1999. 218 с.
67. Харун О.А. Моніторинг процесів мотивації в механізмі управління персоналом підприємств машинобудування. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2869/1/168-173.pdf> (дата звернення: 02.10.2020)
68. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: навч. посібник. 2007. 420 с
69. Черкашина Д. Нестандартна мотивація . Щотижневик «Контракти». 2008. № 22. URL : <http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html>. (дата звернення 02.10.2020)
70. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем винагороди робітників: міжнародний досвід. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип.6 . 2004. 97 100 с.
71. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методическое пособие, второе изд. 2006. 224-226 с.
72. Шейл П. Руководство по развитию персонала. 2-е изд. 2008. 240 с.
73. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб.- метод. Пособие. 2004. 347 с.
74. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління . Інноваційна економіка. 2009. 62-66 с.
75. Якокка Ли. Карьера менеджера/ перевод с англ. при участии У. Новака. Тольяти: Издательский дом «ДОВГАНЬ». 1997. 350 с

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров'я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

# **ДОДАТКИ**

На тему: Аналіз сучасних засобів мотивації персоналу туристичних підприємств»

«Analysis of the Occasional Motivation for the Personnel of Tourist Enterprises»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.2429-з

спеціальність 242 туризм

освітньої програми туризмознавство

Єремєєва К.О.

Керівник: д.п.н., професор Маковецька Н.В.

Рецензент: к.н.ф.в.с., доцент Соколова О.В.

Запоріжжя – 2020

Додаток А

Анкетування з метою вивчення рівня задоволенності психологічною атмосферою в колективі

|  |  |
| --- | --- |
| Питання та варіанти відповідей | Комментарі |
| 1. Як Ви особисто оцінюєте стан морально-психологічного клімату у Вашій організації?   * Здоровий, дозволяє виконувати поставлені завдання; * Задовільний; * Незадовільний. |  |
| 2. Охарактеризуйте колектив Вашої організації:   * Згуртований спільною метою; * Розбитий на окремі групи; * Ваш варіант (напишіть) |  |
| 3. Ви задоволені своєю роботою?   * Задоволений; * Маже задоволений; * Незадоволений. (напишіть чому?) |  |
| 4. Як Ви оцінюєте характер змін за останній рік у Вашій організації?   * Відбулися зміни на краще; * Ніяких змін не сталось; * Сталися негативні зміни, працювати стало важче. |  |
| 5. Чи користується авторитетом керівник Вашої організації?   * Так; * Ні. (напишіть чому?) |  |
| 6. Чи відомі Вам факти зловживання службовим становищем з боку керівництва Вашої організації?   * Ні; * Так. (напишіть прізвища) |  |
| 7. Як часто виникають у Вас конфлікти з керівництвом?   * Часто; * Рідко; * Ніколи. |  |
| 8. . Як часто виникають у Вас конфлікти з колегами?   * Часто; * Рідко; * Ніколи. |  |

Додаток Б

Анкетування з метою вивченя рівня задоволеності заробітньою платою

|  |  |
| --- | --- |
| Питання та варіанти відповідей | Комментарі |
| 1. Ваша заробітня плата :   * Відповідає Вашому трудовому вкладу; * Відповідає в де-якій мірі; * Меньше Вашого трудового вкладу. |  |
| 2. Працівникі Вашого професійного рівня , на Вашу думку , в інших організаціях отримують заробітню плату:   * Нижче Вашої; * Приблизно рівну Вашій; * Вище Вашої. |  |
| 3. Існуюча система винагородження за успісну працю Вас:   * Власштовує; * Майже влаштовує; * Не влаштовує. |  |
| 4. Існуюча система штрафів Вас:   * Влаштовує; * Майже влаштовує; * Не влаштовує. |  |
| 5. Керівництво оцінює Вашу працю:   * Справедливо; * Не знаю; * Несправедливо. |  |
| 6. Результати Вашої праці коллеги:   * Цінують; * Байдужі; * Не цінують. |  |
| 7. Заробіток коллег Вашої організації:   * Знаєте точно; * Приблизно; * Не знаєте взагалі. |  |
| 8. Заробіток коллег в інших організаціях Ви:   * Знаєте точно; * Приблизно; * Не знаєте взагалі. |  |

Додаток В

Анкетування з метою вивчення рівня задоволеності умовами праці

|  |  |
| --- | --- |
| Питання та варіанти відповідей | Комментарі |
| 1.Ваше робоче місце:   * Вас влаштовує; * Майже влаштовує; * Не влаштовує. |  |
| 2. Ваша праця:   * Важка; * Звичайна; * Легка. |  |
| 3.Знаходячись на робочому місці, Ви зазвичай відчуваєте:   * Фізіологічний дискомфорт; * Не зважаєте на свої відчуття; * Комфорт. |  |
| 4. На роботі Ваше харчування організовується:   * Своєчасно; * Коли як; * Несвоєчасно. |  |
| 5. Ваше харчування зазвичай:   * Повноцінне; * Коли як; * Не повноцінне. |  |
| 6. Ваша праця організована:   * Впорядоченно та стабільно; * Чередуються стабільність та аврали; * Часто бувають аврали. |  |
| 7. До проблем на роботі Ви зазвичай відноситесь:   * Спокійно; * З де-яким відчуттям неспокійності; * З відчуттям нервового перенавантаження. |  |
| 8. Ваше здоров’я під час роботи:   * Не піддається загрозам; * Не знаю; * Піддається загрозам. |  |

Додаток Д

Анкетування з метою вивчення задоволенності рівнем мотивації

|  |  |
| --- | --- |
| Питання та варіанти відповідей | Комментарі |
| 1. Чи задоволені Ви своєї роботою?   * Так; * Скоріше так, ніж ні; * Скоріше ніт, ніж так; * Ні. |  |
| 2. Як Ви вважаєте, чи забезпечує організація необхідними матеріалами для праці? (каталоги готелів, корпоративний одяг).   * Так; * Ні; * Інше ( напишіть). |  |
| 3. Дайте оцінку моральному стимулюванню в організації. (Оберіть найбільш підходящу , на Вашу думку, відповідь).   * Морального стимулювання майже немає; * Моральне стимулювання є, але недостатньо продуманне; * Мене влаштовує діюча система морального стимулювання; * Моральне стимулювання нікому не потрібне; * Інше. (напишіть) |  |
| 4. Які форми морального стимулювання Ви вважаєте найкращими для Вас?   * Почесна грамота; * Присвоєння звання «Кращий співробітник»; * Фото на дошці пошани; * Подяка від керівника. |  |
| 5. Чи плануєте Ви продовжувати свою професіональну діяльність в данній організації?   * Так; * Ні; * Не знаю. |  |
| 6. Як Ви вважаєте, чи повинна бути в організації система преміювання?   * Так; * Ні. |  |
| 7. На Вашу думку, за які показники повинна виплачуватись премія? (Оберіть декілька варіантів відповіді).   * Активна участь в розвитку організації; * Стаж роботи в організації; * Виконання та перевиконання плану; * За понаднормову працю; |  |
| 8. Вас влаштовує Ваш працедавець?   * Так; * Ні. |  |