

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: Управління мотивацією персоналу у ТОВ
«УА «СВ ТУР»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Personnel Motivation Management at UA "SV
TOUR" LLC

Виконала: студентка 5 курсу, групи 6.0739-МГКТС-3
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного
та туристичного сервісу

А.Ю.Біла

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. _____ В.О. Шижкін

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. _____ Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
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

к.е.н., проф. Павлюк Т.С.

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Біла Анастасії Юріївні

1. Тема роботи Управління мотивацією персоналу у ТОВ «УА «СВ ТУР» керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович, к.е.н., доцент затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 20__ року № ____
2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра 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 основи побудови системи мотивації праці персоналу – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність мотивації праці в управлінській діяльності; 1.2 Основні елементи системи мотивації персоналу; 1.3 Основні методи мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві
2 Розділ – Аналіз діяльності ТОВ «УА «СВ ТУР» з 3 підрозділів: 2.1 Аналіз діяльності ТОВ «УА «СВ ТУР» на туристичному ринку України; 2.2 Аналіз організаційної структури управління на ТОВ «УА «СВ ТУР»; 2.3 SWOT-

аналіз діяльності ТОВ «УА «СВ ТУР»»; 3 Розділ 3 –Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «УА «СВ ТУР» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Оцінка і аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «УА «СВ ТУР»»; 3.2 Основні напрямки удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «УА «СВ ТУР».

5. Консультанти розділів работ

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2024 р.	05.01.2024 р.
2	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.03.2024 р.	13.03.2024 р.
3	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	08.04.2024 р.	08.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ А.Ю.Біла
(підпис)

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота Управління мотивацією персоналу у ТОВ «УА «СВ ТУР»: 54 сторінки, 1 таблиця, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 20 найменувань.

Актуальність роботи полягає в ефективній мотивації персоналу, яка є одним із найважливіших чинників конкурентоспроможності сучасних організацій.

Метою написання роботи є розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «УА «СВ ТУР».

Об'єктом магістерської роботи є ТОВ «УА «СВ ТУР».

Предметом дослідження є мотивації персоналу для ТОВ «УА «СВ ТУР».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було досліджено теоретичні та методологічні аспекти побудови системи мотивації персоналу; дано характеристику підприємства ТОВ «УА «СВ ТУР»; проаналізовано основні організаційно-економічні показники діяльності організації; проаналізовано та оцінено ефективність системи мотивації праці на підприємстві, розроблено заходи щодо вдосконалення існуючої системи мотивації праці персоналу ТОВ «УА «СВ ТУР».

МОТИВАЦІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ПЕРСОНАЛ, КОЛЕКТИВ,
УПРАВЛІННЯ, ТУРИЗМ.

ABSTRACT

Qualification work: 54 pages, 1 table, 6 figures. The list of links includes 20 items.

The relevance of the work lies in the effective motivation of personnel, which is one of the most important factors in the competitiveness of modern organizations.

The purpose of writing the paper is to develop measures to improve the personnel motivation system of UA "SV TUR" LLC.

The object of the master's thesis is "UA "SV TOUR" LLC.

The subject of the study is the motivation of personnel for LLC "UA "SV TOUR".

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams. During the performance of the work, methodological foundations and functions of competition were developed, key factors of competitive advantage were analyzed.

During the work, the theoretical and methodological aspects of building a personnel motivation system were investigated; the characteristics of the enterprise "UA "SV TOUR" LLC are given; the main organizational and economic indicators of the organization's activity were analyzed; the effectiveness of the labor motivation system at the enterprise was analyzed and evaluated, measures were developed to improve the existing labor motivation system of the personnel of LLC "UA "SV TUR" LLC.

MOTIVATION, ENTERPRISE, STAFF, TEAM, MANAGEMENT, TOURISM.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	11
1.1 Сутність мотивації праці в управлінській діяльності.....	11
1.2 Основні елементи системи мотивації персоналу	15
1.3 Основні методи мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УА «СВ ТУР».....	26
2.1 Аналіз діяльності ТОВ «УА «СВ ТУР» на туристичному ринку України.....	Error! Bookmark not defined.
2.2 Аналіз організаційної структури управління на ТОВ «УА «СВ ТУР».....	31
2.3 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «УА «СВ ТУР».....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «УА «СВ ТУР».....	40
3.1 Оцінка і аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «УА «СВ ТУР».....	40
3.2 Основні напрямки удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «УА «СВ ТУР».....	45
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Актуальність роботи полягає в ефективній мотивації персоналу, яка є одним із найважливіших чинників конкурентоспроможності сучасних організацій.

Основним завданням менеджменту є управління ресурсами, наявними в розпорядженні компанії, для досягнення оптимального результату. Нині загально визнано, що найважливішим ресурсом компанії є її персонал, і в світлі цієї концепції оптимізація управління людськими ресурсами набуває особливого значення. Однією з найважливіших характеристик людського капіталу є мотивація до праці, і управління цим показником відіграє ключову роль в управлінні персоналом, адже загально визнано, що існує прямий зв'язок між мотивацією працівників і результативністю їхньої праці.

Останнім часом особливу увагу приділяють проблемі мотивації як управлінської функції, за допомогою якої керівництво будь-якої компанії спонукає співробітників діяти максимально ефективно, щоб виробничий процес йшов за планом. Процес створення або реконструкції організаційної структури управління нерозривно пов'язаний із розвитком систем управління персоналом, контролю та інформаційного забезпечення, а люди є основним джерелом ефективного розвитку компанії.

Мотивація - це діяльність, яка активізує колектив міської компанії та кожного співробітника і спонукає їх до ефективної роботи для досягнення цілей. Успішний тільки той керівник, який визнає людей головним джерелом розвитку організації.

Завдання мотивації праці в практиці управління - спонукати людей ефективно виконувати свою роботу відповідно до делегованих їм прав та обов'язків.

Мотивація виконує важливу роль для підприємства і є основним носієм інтересів співробітників. Як стимули можуть виступати окремі предмети, дії

інших людей і багато інших цінностей, які можуть бути запропоновані працівникові як компенсація за його збільшені розумові або фізичні зусилля.

Мотивація відіграє провідну роль у продуктивності праці, ефективності роботи організації або підприємства загалом. Знання структури та ієрархії мотивів різних категорій працівників дає змогу уникнути багатьох помилок в управлінні та створити правильні умови для реалізації творчого потенціалу кожного учасника виробничого процесу.

Суттєвим недоліком українських підприємств є недооцінка потенціалу та інтелектуальних ресурсів людей, які працюють в організаціях. Адже людський потенціал для підприємства є головною конкурентною перевагою. Сьогодні необхідно, щоб увесь персонал організації діяв як згуртована команда з чітким баченням майбутнього, чітким уявленням про його важливість і мотивацією до самостійних дій для досягнення мети. Добре навчений, мотивований і організований персонал визначає долю підприємства.

Проблематика побудови системи мотивації та стимулювання на сьогоднішній день є однією з актуальних, оскільки залишається невирішеним питання про найбільш ефективні механізми мотивації та стимулювання працівників організацій різних сфер діяльності.

Для ефективного використання мотивації з метою посилення управлінського впливу необхідно добре уявляти її сутність, тобто потреби, інтереси, здібності, бажання, очікування, ціннісні орієнтації, установки. Водночас теоретичні аспекти побудови мотиваційних механізмів, адекватних українській специфіці, потребують подальшого розвитку. Сучасний етап економічних реформ в Україні характеризується тим, що підприємства функціонують в умовах зростаючих вимог з боку різних соціальних груп населення. У зв'язку з цим створення ефективної системи мотивації працівників набуває особливої актуальності.

Об'єктом магістерської роботи є ТОВ «УА «СВ ТУР».

Предметом дослідження є мотивації персоналу для ТОВ «УА «СВ ТУР».

Метою написання роботи є розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «УА «СВ ТУР».

Відповідно до поставленої мети треба вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні та методологічні аспекти побудови системи мотивації персоналу;
- дати характеристику підприємства ТОВ «УА «СВ ТУР»;
- проаналізувати основні організаційно-економічні показники діяльності організації;
- проаналізувати та оцінити ефективність системи мотивації праці на підприємстві;
- розробити заходи щодо вдосконалення існуючої системи мотивації праці персоналу ТОВ «УА «СВ ТУР».

В ході написання роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення логістичної системи використовувались методи систематизації, алгоритмізації, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу тощо.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні

теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню управління персоналом, а одержані результати можуть бути використані ТОВ «УА «СВ ТУР» й іншими вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність мотивації праці в управлінській діяльності

Мотивація співробітників посідає одне з центральних місць в управлінні персоналом організації, оскільки є безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація співробітників на досягнення цілей організації, поєднання інтересів кожного працівника та організації в цілому є основним завданням управління персоналом. Зміна змісту праці, підвищення рівня освіти та соціальних очікувань працівників посилює значення мотивації як функції управління, ускладнює зміст цього виду управлінської діяльності.

Сьогодні для ефективної діяльності організації потрібні відповідальні та ініціативні працівники, які мають високу організованість і прагнуть до трудової самореалізації особистості. Ці якості персоналу важко забезпечити за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання і жорсткого зовнішнього контролю, оплати праці та покарань. Тільки ті співробітники, які усвідомлюють зміст своєї діяльності і прагнуть до досягнення як своїх особистих цілей, так і цілей всієї організації, можуть розраховувати на високі результати. Формування таких співробітників - завдання мотиваційного менеджменту.

Мотивація персоналу багато в чому визначає як успішність діяльності організації, так і розвиток економіки країни, рівень добробуту людей, що зумовлює важливість проблем мотивації персоналу.

Мотивація - це внутрішній стан людини, викликаний зовнішнім або внутрішнім впливом, пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює і спрямовує її дії до поставленої мети. Чим активніші дії людини, тим вища можливість задоволення різних потреб, адже відсутність чогось змушує людину відчувати дискомфорт.

Мотивувати працівників - означає зачепити їхні важливі інтереси, потреби в чомусь. Порушення в мотивації можуть мати різні причини, які кореняться в міжособистісних конфліктах між співробітниками.

Зараз ні в кого не викликає сумнівів, що найважливішим ресурсом будь-якої компанії є її співробітники. Однак не всі керівники усвідомлюють, наскільки складно управляти цим ресурсом. Завдання менеджера полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати можливості персоналу. Якими б сильними не були рішення менеджерів, ефект від них можна отримати лише тоді, коли вони будуть успішно втілені у відносинах співробітників компанії. А це може статися лише за умови зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Це найважливіший аспект мотивації персоналу [9].

В управлінні розрізняють такі види мотивації: пряму, владну (примусову) та непрямую (заохочувальну). Пряма мотивація - це безпосередній вплив на особистість і систему цінностей працівника через переконання, навіювання, психологічний вплив, агітацію, наведення прикладу тощо. Силова (примусова) мотивація ґрунтується на загрозі погіршення задоволення потреб працівника в разі невиконання ним встановлених вимог. Стимулювання праці як засіб формування мотивів передбачає право працівника на вибір варіантів поведінки відповідно до своїх інтересів.

Результатом ефективного менеджменту є зосередження зусиль працівників на виконанні завдань, визначених стратегією організації, забезпечення ефективного використання інтелектуальних і фізичних можливостей зайнятих працівників, реалізація їх потенціалу, підвищення якості життя, зміцнення трудових відносин у дусі співробітництва і поліпшення морального клімату, досягнення взаємної вигоди окремих осіб, професійних і соціальних груп персоналу організації, формування необхідних для організації інтересів і поведінки відповідно до методів управління персоналом. Кінцевою метою управління персоналом є забезпечення

максимального зближення очікувань підприємства та інтересів працівника, пов'язаних з професійною діяльністю [2].

Залежно від того, які цілі переслідує мотивація, розрізняють два типи мотивації: зовнішню і внутрішню. Внутрішня мотивація пов'язана з інтересом до діяльності, важливістю виконуваної роботи, свободою дій, можливістю реалізувати себе, розвинути свої навички та здібності. Зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх чинників, таких як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала або покарання з боку керівника. Вони чинять сильний, але не завжди тривалий вплив. Більш ефективною є система чинників, які впливатимуть як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію.

Варто зауважити, що в житті не існує чітких розмежувань між «зовнішньою» і «внутрішньою» мотивацією. Деякими мотивами іноді рухає внутрішня мотивація, а іноді - зовнішня. Іноді мотив одночасно породжується різними мотиваційними системами. Добре відомо, що мотивація має великий вплив на ефективність роботи людини, але прямої залежності між мотивацією та кінцевим результатом роботи немає. Іноді людина, зосереджена на якості своєї роботи, працює гірше, ніж мотивований працівник. Відсутність прямого зв'язку між мотивацією і кінцевим результатом праці пояснюється тим, що на нього впливає безліч інших чинників, зокрема кваліфікація і здібності людини, правильне розуміння виконуваного завдання тощо [7].

Основні цілі мотивації персоналу:

- Залучення персоналу в роботу організації;
- Стимулювання продуктивної поведінки;
- Адміністративна ефективність і простота;
- Контроль витрат на оплату праці;
- Утримання співробітників в організації та забезпечення їхньої лояльності.

1. Залучення персоналу в організацію. Організації конкурують одна з одною на ринку праці за залучення людських ресурсів, необхідних їм для

досягнення своїх стратегічних цілей. У цьому сенсі система мотивації має бути конкурентоспроможною щодо тієї категорії співробітників, яких потребує організація.

2. Стимулювання продуктивної поведінки. Набравши й утримавши потенційно сильних співробітників, керівник повинен подбати про підвищення їхньої продуктивності та ефективності. Говорячи про результативність співробітників, крім контролю за щоденним виконанням покладених на них обов'язків, необхідно враховувати внесок працівника в досягнення цілей організації. Пов'язати цілі організації та завдання, які ставляться перед співробітником, можна за допомогою системи управління за цілями. З погляду ефективності, насамперед мають винагороджуватися правильні дії співробітника, створені для досягнення цілей організації та виконання вимог до якості. Правильні дії, яких організація очікує від співробітника, мають бути відомі йому у вигляді його посадових обов'язків.

3. Адміністративна ефективність і простота. Система мотивації має бути однаково зрозуміла кожному співробітнику і проста в адмініструванні. Вона не повинна вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

4. Контроль над трудовими витратами. Добре продумана система мотивації дає змогу організації контролювати й ефективно управляти витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність потрібних співробітників.

5. Утримання співробітників в організації та забезпечення їхньої лояльності. Коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок, співробітники можуть почати йти. Щоб не втратити співробітників, на професійне навчання і розвиток яких організація витратила певні кошти і які є цінним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність системи мотивації. Варто зазначити, що одним з основних чинників, що впливають на утримання співробітників, є задоволеність роботою. Факторами, що визначають задоволеність роботою, є: зміст роботи; професія; винагорода;

можливості кар'єрного зростання; керівництво (здатність керівника надавати як технічну, так і моральну підтримку; хороші особисті стосунки з керівником); колеги (ступінь технічної грамотності колег і рівень їхньої соціальної підтримки); умови праці. Таким чином, дефіцит будь-якого (або кількох) чинників може бути частково (тільки частково) компенсований іншими.

1.2 Основні елементи системи мотивації персоналу

Основними елементами системи мотивації є потреби, мотиви та стимули. Проаналізуємо елементи системи мотивації в сучасних теоріях.

До змістовних теорій мотивації належать:

1. теорія потреб А. Маслоу.

1.1 Фізіологічні потреби

Мотиви: якісна їжа; чиста вода; хороші умови життя; сприятливий відпочинок.

Стимули: справедлива заробітна плата; житлові кредити; санаторні путівки; соціальний пакет.

1.2 Потреби в безпеці

Мотиви: захист від фізичних і моральних небезпек з боку довкілля; упевненість у тому, що фізіологічні потреби буде задоволено.

Стимули: хороший морально-психологічний клімат у колективі; демократичний стиль управління; пенсійна система; медичне страхування; допомога в екстремальних ситуаціях.

1.3 Соціальні потреби

Мотиви: спілкування; наслідування; причетність; солідарність, підтримка, дружба, взаємодопомога.

Стимули: можливість спілкування; сприятливий соціальний мікроклімат; демократичний стиль керівництва; участь в управлінні та ухваленні рішень; рівні можливості, «рівність шансів»; дошка пошани;

подяка; визнання заслуг; справедливість в усьому (у розподілі роботи, оцінках, заохоченнях); культурно-дозвіллеві програми.

1.4 Потреби у визнанні та повазі

Мотиви: самоповага; особисті досягнення; компетентність; повага з боку оточуючих; визнання.

Стимули: гідна оплата праці; участь в управлінні та ухваленні рішень; розширення прав і можливостей; особисті переваги; збільшення кількості підлеглих; загальне визнання і повага.

1.5 Потреби в самовираженні

Мотиви: реалізація потенціалу; особистісне зростання; покликання; самовираження; цікавість; творчість; винаходи; інновації; наука.

Стимули: участь в управлінні та ухваленні рішень; участь у проєктних групах; право на реалізацію своїх пропозицій; широкі можливості для навчання та підвищення кваліфікації; активне кар'єрне зростання; забезпечення роботою за інтересами, покликанням; професійна орієнтація; підвищення творчого потенціалу на роботі; визнання особистих якостей та здібностей працівника; нагороди за інновації, винаходи, відкриття; висування на національні та міжнародні премії.

2 Теорія існування, взаємовідносин і зростання К. Альдерфера

2.1 Потреби в існуванні: фізіологічні, безпека, оплата праці

Мотиви: їжа, вода, притулок, відпочинок; захист від фізичних небезпек; упевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені.

Стимули: достатня зарплата; оплата житла; соціальний пакет; пенсійна система; медичне страхування.

2.2 Комунікативні потреби: налагодження контактів, повага, вдячність.

Мотиви: спілкування; прихильність; підтримка, дружба, взаємодопомога.

Стимули: Можливість спілкування; сприятливий психологічний клімат у колективі; рівні можливості; висловлення подяки; визнання заслуг.

2.3 Потреби зростання: розвиток творчого потенціалу, самореалізація

Мотиви: повага, визнання; реалізація потенціалу; особистісне зростання; самовираження, творчість.

Стимули: загальне визнання і повага; право на реалізацію своїх пропозицій; можливість навчання і підвищення кваліфікації; нагороди за винаходи.

3. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

3.1 Потреба у владі

Мотиви: бажання впливати на інших людей, відчувати себе корисним і значущим.

Стимули: участь в управлінні та ухваленні рішень; розширення повноважень; збільшення кількості підлеглих.

3.2 Потреба в успіху

Мотиви: участь у перспективній роботі; досягнення мети; престиж; кар'єрне зростання.

Стимули: ініціатива, широкі повноваження; винагорода за роботу; участь в успіху; міжнародне визнання; нагорода «найкращий співробітник року».

3.3 Потреба належати

Мотиви: товариство; наслідування; участь; можливість спілкування; сприятливий соціальний клімат; солідарність, підтримка, дружба.

Стимули: участь в управлінні та ухваленні рішень; проведення зустрічей; допомога іншим; ділові контакти.

4. Двофакторна теорія Ф. Герцберга

4.1 Гігієнічні чинники

Мотиви: успіх; просування по службі; визнання результатів роботи; високий ступінь відповідальності; можливості для творчого і ділового розвитку.

Стимули: хороший морально-психологічний клімат; нормальні умови праці; справедлива оплата; дружня атмосфера; помірний контроль за виконанням роботи.

4.2 Мотиви

Стимули: надання ініціативи, широких повноважень; винагорода за роботу; участь в успіху; планування кар'єри; справедлива винагорода; надання високого ступеня відповідальності; навчання і професійний розвиток.

Процесуальні теорії мотивації включають 1:

5. Теорія очікувань Врума

5.1. Вартість - продуктивність

Мотиви: важливість завдання; виконання завдання; проведення необхідних консультацій.

Стимули: оцінка результатів.

5.2 Результати винагороди

Мотиви: визначеність і своєчасність винагороди.

Стимули: довіра до керівника; ефективність роботи підприємства.

5.3 Дійсність

Мотиви: винагорода за досягнуті результати.

Стимули: гарантія винагороди; точна відповідність винагороди результатам роботи.

6. С. Теорія справедливості. Адамс

Мотив: приведення оплати праці у відповідність із середньою оплатою інших фахівців за аналогічну роботу.

Стимул: використання компенсаційної виплати за «ринковою ціною» працівника.

7. Концепція партисипативного управління

Мотивація: усвідомлення важливості та значущості власної праці для розвитку підприємства.

Стимули: участь в управлінні та ухваленні рішень; участь у проектах; самоконтроль; особиста та групова відповідальність за результати [1].

Визначимо термінологічну відмінність між поняттями «стимул» і «мотив». Мотив - це ідеальна модель об'єкта, що має відношення до потреби.

Мотивація - це процес впливу на людину для вчинення певних дій шляхом збудження певних мотивів.

Мотивація поділяється на два типи залежно від мети. Перший тип - це система зовнішніх впливів на людину, які викликають у неї певні мотиви, що спонукають її до вчинення певних дій, які призводять до бажаного для мотивуючого суб'єкта результату. Цей тип мотивації вимагає хорошого розуміння того, які мотиви можуть спонукати людину до вчинення бажаних дій і як викликати ці мотиви. Другий тип формує певну мотиваційну структуру особистості. Це трудомісткий і витратний шлях, але його результати багато в чому перевершують перший тип. Ці два типи мотивації необхідно правильно поєднувати.

Стимул - це зовнішнє спонукання до дії, порив, спонукальна причина. Стимул - важливий елемент процесу мотивації. Це свого роду важіль впливу на мотиви. Сам по собі стимул не може викликати дію з боку індивіда, а може лише стати своєрідним «каталізатором» активності, яка, своєю чергою, вже зумовлена мотиваційною структурою особистості. Таким чином, ефективність стимулів визначається специфікою особистості.

Тільки добре розроблена мотиваційна модель, що враховує накопичені знання в галузі психології, менеджменту матиме змогу ефективно працювати та мотивувати персонал на досягнення високих цілей та задач в повсякденній роботі.

Будь-яка модель мотивації містить у собі моделі стимулювання. У теорії та практиці менеджменту не існує ідеальної багатофакторної та багатовимірної моделі стимулювання, яка відповідала б усім можливим вимогам. Однак існують популярні моделі, що різняться за своєю спрямованістю та ефективністю.

Широко поширені такі моделі:

батіг і пряник;

первинних і вторинних потреб;

внутрішніх і зовнішніх винагород;

факторна модель стимулювання;
справедливості;
очікування;
соціальна справедливість.

Таким чином, мотивація - це результат складного набору потреб, які постійно змінюються. Позитивна мотивація активізує здібності людини і розкриває її потенціал, тоді як негативна мотивація перешкоджає прояву здібностей і заважає досягненню цілей у роботі. Щоб створити справжню й ефективну мотивацію для своїх співробітників, менеджер має визначити, якими є ці потреби, і знайти спосіб їх задовольнити.

1.3 Основні методи мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві

В основі методів управління мотивацією лежать управлінські впливи. За характером впливу на поведінку людей усі впливи можна поділити на дві групи: перша група визначає пасивні впливи, що не впливають на працівників, а створюються у вигляді умов, які регулюють поведінку в колективі (норми, правила, поведінку тощо); друга група активно впливає на окремих працівників та колектив загалом. На рис. 1.1 наведено класифікацію методів мотивації [3].

Методи економічної мотивації ґрунтуються на тому, що в результаті їх застосування люди отримують певні вигоди (прямі або непрямі), які підвищують їхній добробут.

До форм прямої економічної мотивації належать:

- основна заробітна плата (грошова оцінка витрат праці);
- додаткова оплата праці (враховує складність і кваліфікацію роботи, суміщення професій, надурочну роботу та соціальні гарантії підприємства)
- винагорода (визначає індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати виробництва за певні періоди);

- преміювання (пов'язує результати діяльності кожного структурного підрозділу організації та працівника з основним критерієм успішного функціонування підприємства - прибутком);

- різні види виплат (наприклад, оплата проїзду до місця роботи і назад; прогресивні виплати за вислугу років; виплата кількох окладів під час виходу на пенсію тощо).

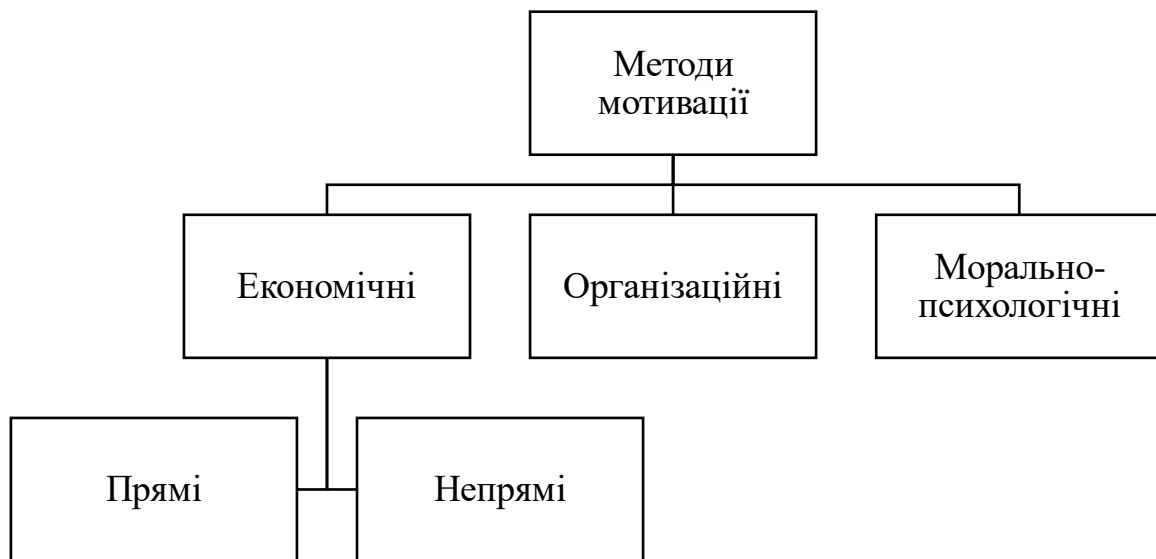


Рисунок 1.1 - Класифікація методів мотивації

Непряма економічна мотивація:

- надання службового автомобіля;
- користування соціальними об'єктами організації;
- користування базами відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими цінами;
- надання місць у дитячих дошкільних установах на пільгових умовах;
- придбання продукції, виробленої організацією, за цінами, нижчими від відпускних, тощо.

Методи організаційної мотивації включають:

- мотивація через цілі (цікаві цілі);
- мотивація через збагачення змісту роботи (надання цікавої,

різноманітної та соціально значущої роботи, з широкими перспективами професійного та кар'єрного зростання, підвищення самостійності та відповідальності співробітників)

- мотивація через участь у справах компанії (надання співробітникам права голосу в розв'язанні низки проблем, залучення їх до процесу колективної творчості, делегування прав і обов'язків) [8].

Методи морально-психологічного стимулювання містять у собі такі основні елементи:

1. Створення умов для відчуття професійної гордості за свою участь у дорученій роботі, особистої відповідальності за її результати.

2. Наявність виклику, що надає кожному співробітникові можливість проявити свої здібності, краще впоратися із завданням і відчувати власну значущість. Для цього завдання має містити певну частку ризику, але при цьому мати шанс на успіх.

3. Визнання авторства результату. Наприклад, співробітникам, які відзначилися, може бути надано право підписувати документи, у підготовці яких вони брали участь.

4. Висока похвала, яка може бути особистою і публічною. Суть особистого визнання полягає в тому, що співробітників, які відзначилися, згадують у спеціальних звітах для керівництва організації, які їм надають, і особисто вітають адміністрацією зі святами. Громадська оцінка передбачає можливість оголошення подяки, нагородження цінними подарунками, грамотами, значками, занесення в «Книгу пошани» і «Дошку пошани», присвоєння почесних звань, звань найкращих за професією тощо [6].

На основі узагальнення практичного досвіду в галузі мотивації було виокремлено низку вимог до організації стимулювання праці:

1) комплексність - передбачає єдність моральних і матеріальних колективних та індивідуальних стимулів, величина яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій організацій;

2) диференціація - означає індивідуальний підхід до стимулювання

різних верств і груп працівників;

3) гнучкість і ефективність - проявляється в постійному перегляді стимулів залежно від змін у суспільстві та колективі;

4) доступність - означає, що будь-який стимул має бути доступний для всіх співробітників;

5) відчутність, тобто наявність порога ефективності стимулу, який сильно різниться в різних колективах;

6) прогресивність - має на увазі, що матеріальні стимули постійно піддаються коригуванню в бік збільшення, що необхідно враховувати;

7) мінімізація розриву між результатом праці та її винагородою (наприклад, щотижнева оплата, запровадження системи авансів).

Для побудови систем мотивації, придатних для практичного використання менеджерами, можна запропонувати такі елементи: матеріальне заохочення; кар'єрний та професійний розвиток; визнання досягнень; оптимізація корпоративної культури. Рівень оплати праці (включаючи бонуси та соціальний пакет) є найважливішим фактором для працівників, який впливає на продуктивність та лояльність.

До видів матеріального заохочення відносяться:

1. Заробітна плата.

(а) базова частина - фіксований оклад (виплачується в розмірі, що відповідає розміру заробітної плати за умови відсутності грубих порушень);

б) додаткова частина, яка включає: щомісячні премії; надбавки за професійну майстерність; доплати (за роботу в нічний час, за роботу у вихідні та святкові дні, за понаднормову роботу); оплата за неповний робочий день; доплати матерям-годувальницям; доплати за керівництво відділом/бригадою; компенсація за невикористану відпустку; доплати молодим спеціалістам; доплати за використання особистого транспорту тощо

2. Премії - одноразові виплати, розмір яких (10-50% від основної заробітної плати) залежить від: стажу роботи; рівня заробітної плати; загальних результатів роботи відділу; особистого внеску кожного працівника;

за прогули; за індивідуальні заслуги; за вислугу років.

3. Участь у прибутках - цей вид стимулювання застосовується до топ-менеджерів і фахівців з продажу (оскільки їхні результати впливають на прибутковість підприємства в цілому). Залежно від фінансового успіху компанії формується трастовий фонд (у який розподіляється відсоток від прибутку). Розмір винагороди (встановлюється у відсотках від базового окладу) залежить від рівня співробітників в ієрархії компанії;

4. Додаткова винагорода співробітникам відділу продажів і маркетингу - інструмент, що стимулює співробітників до пошуку нових ринків збуту продукції компанії і способів максимізації прибутку. Вони включають виплати, що компенсують індивідуальні витрати співробітників, які лише побічно пов'язані з їхньою роботою. Наприклад, деякі компанії компенсують витрати на проїзд не тільки самому співробітнику, але і його дружині [4].

Ще один важливий елемент системи мотивації - підсистема кар'єрного та професійного зростання. Основними інструментами тут є цілеспрямована робота з формування кадрового резерву та планування кар'єри.

Планування кар'єри можна почати зі спільного обговорення та узгодження кар'єрних очікувань між керівником і співробітником.

Керівнику важливо зрозуміти, як співробітник бачить себе через певний проміжок часу (наприклад, через 2-3 роки) і які галузі для нього перспективні.

Співробітник повинен отримати чітке уявлення про те, якими знаннями, навичками та компетенціями повинен володіти перспективний кандидат на пропоновану посаду.

Для того щоб визначити, чого не вистачає співробітнику і де знаходяться області для поліпшення, необхідно провести оцінку або атестацію персоналу. Саме тут робота зі створення «дерева кар'єри» перетинається з питаннями навчання та розвитку.

На цьому етапі доцільно обговорити готовність співробітника до навчання та участі в різних проектах і суміжних галузях, що є важливим з точки зору розвитку. Такий підхід демонструє співробітнику зацікавленість

компанії в ньому та її увагу до питань, актуальних для розвитку співробітника. Однак необхідно мінімізувати ризики, пов'язані із завищеними очікуваннями співробітника і невиправданими обіцянками з боку керівництва.

Наступний елемент системи мотивації - визнання досягнень. Робота над цим блоком має включати: 1: розробку номінацій і критеріїв досягнень співробітників; вибір каналів комунікації для широкого поширення інформації про досягнення співробітників.

Нематеріальні стимули включають у себе:

1. Нагороди за визнання: сертифікати, звання «найкращий у класі», «лідер року», «менеджер року». Обов'язкова наявність значка і цінного подарунка, письмової подяки від керівництва компанії із записом у трудовій книжці. Навіть комплімент на адресу співробітника можна розглядати як форму заохочення.

2. Заохочення, пов'язані з визнанням статусу співробітника, запрошення його як спікера, радника тощо.

Тому побудова системи мотивації включає в себе, але не обмежується вирішенням чотирьох ключових питань. Успіх мотивації визначається комплексним підходом до неї, що ґрунтується на ретельному і всебічному вивченні стану організації та мотиваційної структури поведінки її співробітників.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УА «СВ ТУР»

2.1 Аналіз діяльності ТОВ «УА «СВ ТУР» на туристичному ринку України

Товариство з обмеженою відповідальністю "Універсальне агентство "СВ ТУР" було створено 15 березня 2010 року. Підприємство утворено, як товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності на підприємстві – приватна. Фірма як юридична особа зареєстрована в м. Запоріжжя .

Компанія є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банківських установах, печатку, штампи і здійснює свою діяльність на засадах самоокупності та самофінансування і господарської самостійності. У своїй діяльності компанія керується чинним законодавством України, Статутом ТОВ «УА «СВ ТУР» та рішенням зборів засновників [16].

Компанія створена з метою забезпечення активного відпочинку та оздоровлення громадян. Воно має право здійснювати будь-яку діяльність, яка відповідає цілям підприємства, Статуту і не суперечить чинному законодавству України, правам та інтересам його працівників.

Джерелами формування майна підприємства є:

- доходи, отримані від реалізації послуг;
- майно, придбане підприємством або передане в дар іноземними, вітчизняними фізичними чи юридичними особами;
- позики банків та інші кредити;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

ТОВ «УА «СВ ТУР» використовує своє майно та провадить свою діяльність відповідно до свого профілю, цілей і завдань, визначених у Статуті та не заборонених законом.

ТОВ «УА «СВ ТУР» має право залучати українських та іноземних спеціалістів, самостійно розробляти та затверджувати штатний розпис,

визначати розміри посадових окладів і систему оплати праці працівників Товариства та найманих працівників відповідно до чинного законодавства. Загальний розмір виплат за результатами роботи не обмежений.

Окремі працівники можуть бути прийняті на роботу як на повну, так і на неповну ставку.

За необхідності для виконання окремих робіт і послуг компанія має право залучати окремих працівників, виробничі, творчі та інші колективи на основі індивідуальних договорів, у тому числі відряджень, трудових договорів, контрактів та інших форм договорів, передбачених цивільним законодавством, з оплатою праці на договірних засадах.

Працівники ТОВ «УА «СВ ТУР» підлягають спеціальному страхуванню та страхуванню на умовах, встановлених законодавством.

Високий професіоналізм і творчий підхід до роботи заслужено цінуються клієнтами та діловими партнерами в курортній галузі України та м.Запоріжжя, зокрема.

ТОВ «УА «СВ ТУР» планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи зі статутної діяльності.

ТОВ «УА «СВ ТУР» співпрацює з найбільшими українськими та зарубіжними туристичними компаніями, надаючи гнучку систему знижок партнерам і постійним клієнтам. Завдяки цьому ТОВ «УА «СВ ТУР» давно працює у сфері внутрішнього і зарубіжного туризму і придбала надійних партнерів, серед яких найкращі готелі Запоріжжя за рівнем розміщення та якістю послуг і багато інших провідних туроператорів за різними напрямками.

Основна місія ТОВ «УА «СВ ТУР» - задоволення потреб жителів України (а саме Запорізької області) в доступних і якісних туристичних продуктах.

Основний вид діяльності:

79.11 - Діяльність туристичних агентств

Інші:

93.29 - Організування інших видів відпочинку та розваг

49.39 - Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.

55.20 - Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання

55.90 - Діяльність інших засобів тимчасового розміщування [16].

Туристичний продукт - комплекс туристських послуг, необхідних для задоволення потреб туриста під час його подорожі. Це комплекс туристських послуг, що об'єднує щонайменше дві такі послуги, що продаються або пропонуються до продажу за фіксованою ціною, що включає транспортні послуги, послуги з розміщення та інші туристські послуги, не пов'язані з транспортом і розміщенням (послуги з організації відвідування культурних, розважальних і розважальних об'єктів, продаж сувенірів тощо).

Під час звернення до ТОВ «УА «СВ ТУР» кожному клієнту пояснюють, які послуги він отримує, як ними користуватися, які гарантії та зобов'язання компанії, а також його права. Зрештою структура туристичних послуг ТОВ «УА «СВ ТУР» містить у собі такі елементи (рис. 2.1).

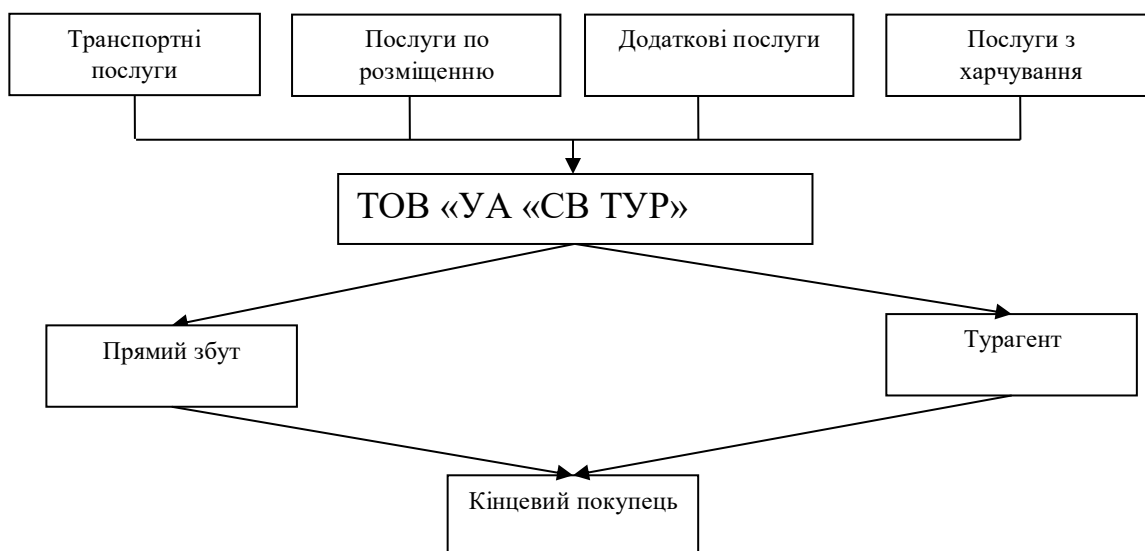


Рис. 2.1 – Структура туристичних послуг ТОВ «УА «СВ ТУР»

У структурі туристичних послуг ТОВ «УА «СВ ТУР» виділяють основні та додаткові послуги.

До основних належать:

- послуги з продажу турів;
- транспортні послуги;
- розміщення;
- екскурсійні послуги;
- послуги з організації харчування туристів.

Додаткові послуги включають:

- послуги зі страхування туристів;
- послуги екскурсоводів, гідів-перекладачів;
- послуги з перевезення туристів у межах країни (місця тимчасового перебування), наприклад, до місця зупинки і назад (трансфер);
- інші.

ТОВ «УА «СВ ТУР» займається індивідуальним туризмом - подорожами для однієї людини за власною програмою. Заздалегідь визначається маршрут і тривалість поїздки, а також місце проживання, місця відвідування або екскурсії.

Предметом діяльності ТОВ «УА «СВ ТУР» є:

- організація туристичних поїздок: як по країні, так і за кордон (Іспанія, Туреччина, Франція, Італія, Туніс, Єгипет тощо);
- організація проживання та харчування туристів в Україні.

Компанія працює на основі договорів, контрактів та інших форм угод.

Сьогодні ТОВ «УА «СВ ТУР» працює в туристичній галузі Запоріжжя в різних сегментах:

1. Корпоративний і діловий туризм.
2. Індивідуальний туризм.
3. Груповий туризм.
4. Подієвий туризм.
5. Медичний туризм.

6. Спортивно-оздоровчий туризм.

7. Дитячий туризм.

8. Інші види туризму [16].

Компанія співпрацює з найбільшими міжнародними туроператорами, авіакомпаніями та круїзними компаніями, пропонуючи широкий вибір маршрутів до/з України та по всьому світу.

За роки роботи компанія заслужила репутацію надійного партнера.

ТОВ «УА «СВ ТУР» організовує різні види туризму.

Насамперед компанія займається організованим туризмом, тобто клієнти подорожують за заздалегідь узгодженим маршрутом і правилами, встановленими турагентством. За такого виду подорожі туристи і турфірма пов'язані взаємними зобов'язаннями: туристи зобов'язані своєчасно оплатити повну вартість поїздки, а турфірма - надати всі послуги, про які заздалегідь домовилися учасники подорожі.

Груповий туризм - це вид туризму, за якого подорож організовується для групи людей за індивідуальним планом або за планом туристичної агенції, що включає відвідування певних місць, тривалість зупинок, ночівель тощо. Під час такої поїздки в групі формується тимчасовий колектив, який забезпечує високий рівень виховного впливу під час зустрічей, контактів і бесід, передбачених програмами та перебуванням групи на маршрутах або в туристичних центрах. Можливість отримання групового тарифу робить цей вид туризму дуже привабливим з точки зору вартості. У ТОВ «УА «СВ ТУР» багато постійних клієнтів, які бронюють саме такі поїздки. Маршрут, програма, вартість, умови проїзду та проживання обговорюються заздалегідь. Можливі групові поїздки за будь-якими напрямками.

Далекий туризм - подорожі, які потребують значного часу на дорогу до місця призначення (понад чотири години літаком, чотири дні автомобілем або поїздом тощо). За бажанням клієнта компанія може організувати і такий різновид туризму.

Лікувально-оздоровчий туризм - це вид туризму, який практикується в рекреаційних або лікувальних цілях. Курорти пропонують туристам низку медичних та оздоровчих процедур, послуги масажу тощо.

В Україні є пансіонати і бази відпочинку, які пропонують послуги в рамках оздоровчого туризму. Ці бази розташовані в мальовничих, тихих місцях і пропонують різні оздоровчі процедури. На ці курорти приїжджає як населення України, так і безліч постійних клієнтів з-за кордону.

Сприятливі кліматичні умови України дають змогу застосовувати на курортах різні процедури: геліотерапію, аеротерапію, таласотерапію, термотерапію, ампелотерапію, пелоїдотерапію, бальнеотерапію та інші.

Мінеральні джерела з цілющими властивостями є ключовим фактором розвитку оздоровчого туризму в Україні.

Дитячий туризм - це організована подорож групи дітей шкільного віку (від 7 до 17 років) у супроводі керівника. У сучасних умовах з'являються нові форми: освітній дитячий туризм з метою вивчення іноземних мов; рекреаційний дитячий туризм у спортивних і літніх таборах, розташованих як в Україні, так і за кордоном; дослідницький дитячий туризм.

Таким чином, можна зробити висновок, що послуги ТОВ «УА «СВ ТУР» охоплюють різні види туризму, внутрішній і міжнародний туризм, а також різні туристичні напрямки. ТОВ «УА «СВ ТУР» постійно вдосконалює свої послуги, створюючи найцікавіші тури в різні країни, які не можуть залишити туристів байдужими. ТОВ «УА «СВ ТУР» зарекомендувало себе як надійний партнер, адже кількість постійних клієнтів туристичної агенції збільшується з кожним роком.

2.2 Аналіз організаційної структури управління на ТОВ «УА «СВ ТУР»

Ефективність роботи туристичного підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури, принципів її побудови та постійного вдосконалення.

Організаційна структура посідає особливе місце у внутрішньому середовищі туристського підприємства.

Організаційна структура туристського підприємства - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають у стійких відносинах один з одним, що забезпечує їхнє функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури є окремі співробітники, відділи та інші підрозділи, що беруть участь у діяльності підприємства, а стосунки між ними підтримують за допомогою зв'язків, які заведено ділити на горизонтальні та вертикальні.

Горизонтальні зв'язки мають координаційний характер і зазвичай є односторонніми. Вертикальні зв'язки - це зв'язки підпорядкування, необхідність у яких виникає в разі ієрархічного управління, тобто за наявності кількох рівнів управління.

Організаційна структура ТОВ «УА «СВ ТУР» має такий вигляд (рисунок 2.2).

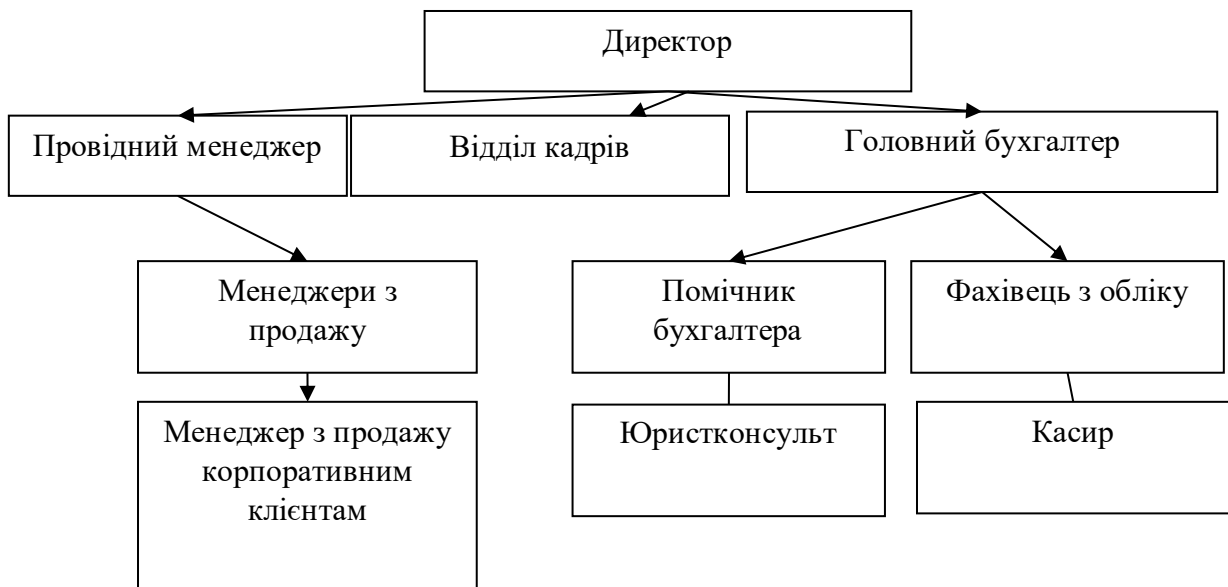


Рис.2.2 – Організаційна структура ТОВ «УА «СВ ТУР»

Організаційна структура ТОВ «УА «СВ ТУР» є лінійно-функціональною. Її використання на підприємстві зумовлене тим, що

управлінський апарат ТОВ «УА «СВ ТУР» виконує завдання і функції, які часто повторюються і нечасто змінюються.

Функції, права та обов'язки кожного співробітника конкретного відділу ТОВ «УА «СВ ТУР» закріплені в посадових інструкціях, з якими кожен співробітник ознайомлений.

Директор компанії є головною особою ТОВ «УА «СВ ТУР», оскільки на нього покладено найважливіші обов'язки, адже саме він планує діяльність організації на майбутнє. Саме він координує і контролює виконання цих планів через своїх підлеглих. Саме він визначає місію та цілі компанії, обирає найважливіші напрямки діяльності на найближчі роки. Директор бере участь у формуванні цінової, фінансової, кредитної та податкової політики компанії. Саме директор контролює ефективність діяльності підприємства, обирає маркетингову та інші стратегії підприємства.

Директор стежить за тим, щоб якість туристичних продуктів відповідала найкращим міжнародним стандартам.

Усі відділи підзвітні директору. Друга людина в компанії - головний бухгалтер. Він керує всією бухгалтерією.

Головний бухгалтер забезпечує формування повної та достовірної інформації про результати діяльності та фінансовий стан компанії, необхідної для прийняття ефективних рішень.

Головний бухгалтер використовує різні види контролю за діяльністю компанії. Найчастіше він використовує інвентаризацію, як раптову, так і планову, проводить повну або вибіркочну перевірку документів, присутній під час відвантаження або розвантаження товару, щоб переконатися в його відповідності документам. Головний бухгалтер має виняткові права в компанії. Усі відділи підпорядковуються не тільки директору, а й головному бухгалтеру. Наказом № 325 від 10.12.2021 р. встановлено, що без підпису головного бухгалтера не приймають і не видають грошові кошти, а будь-які звіти в державні органи подають тільки після узгодження з головним бухгалтером.

У головного бухгалтера є помічник, який виконує всі доручення головного бухгалтера.

Бухгалтерія ТОВ «УА «СВ ТУР» контролює діяльність матеріально відповідальних осіб, проводить інвентаризації, має затверджені директором відповідні звіти, які заповнюються відповідальними особами. Ця інформація перевіряється бухгалтерією.

Головний бухгалтер видав інструкцію, у якій розробив усі необхідні дії фахівця бухгалтерії під час надходження всіх видів документів. Тому він має діяти відповідно до цієї інструкції.

Інструкції та накази, видані головним бухгалтером у межах його компетенції, є обов'язковими для виконання всіма працівниками та структурними підрозділами компанії. Керівник підприємства забезпечує виконання всіх вимог головного бухгалтера, відповідає за дотримання правил ведення бухгалтерського обліку.

Важливо відзначити, що в даній компанії використовується універсальна автоматизована бухгалтерська програма для персональних комп'ютерів «1С:Підприємство 8.2». Це програмне забезпечення дає змогу ефективно організувати бухгалтерський, кадровий, оперативний і комерційний облік, складський облік, а також розрахунок заробітної плати.

Використання автоматизованої програми обліку підприємства дає змогу компанії значно скоротити час, що витрачається бухгалтером на ведення обліку, поліпшити стан обліково-аналітичної роботи та підвищити якість роботи і фінансового стану компанії.

Сьогодні в компанії працює 15 осіб. Налагоджено контакти з усіма провідними готелями міста і навіть з найбільшими санаторіями України. Офіс компанії займається продажем авіаквитків за всіма напрямками на рейси зарубіжних авіакомпаній.

Посадова інструкція визначає посадові обов'язки, права і відповідальність працівників, порядок призначення та звільнення працівників, а також умови праці. Посадова інструкція затверджується наказом керівника.

Провідний менеджер підпорядковується безпосередньо директору туристичного агентства. Посаду провідного менеджера має обіймати людина з вищою освітою та досвідом роботи понад п'ять років. Провідний менеджер повинен знати таке:

- технологія організації туристичних продажів;
- основи управління персоналом;
- форми та методи професійного навчання;

Провідний менеджер повинен володіти навичками

- професійної підготовки індивідуальних операційних планів та звітної документації
- організації та проведення різних форм навчання
- здійснення контролю.

Відповідно до штатного розкладу в туристичному агентстві завжди зайняті всі вакантні місця. Посадові обов'язки менеджера з туризму полягають у наступному: працює з клієнтами, роз'яснює умови обслуговування, надає повну інформацію про тури, дає інформацію про необхідні формальності та особливості країни перебування; укладає з клієнтом договір - заявку, за яким знаходить і пропонує тури клієнтам, відповідно до їх побажань; розраховує вартість туру клієнту, виписує рахунки для передоплати тощо.

Наступним і завершальним рівнем є робочий персонал, а саме менеджери. Їх функції передбачені посадовими інструкціями:

1. Пошук клієнтів.
2. Ведення переговорів з клієнтами.
3. Отримання замовлень від клієнтів.
4. Укладання договору з клієнтами.
5. Подальше ведення замовлення до виконання.

Підставою для надання послуг клієнту є договір на туристичне обслуговування, укладений між туристичним агентством і клієнтом. При укладанні договору на туристичне обслуговування клієнту надаються необхідні брошури, інформація про формальності і звичаї країни перебування

та інша інформація про майбутню поїздку. У випадках, коли клієнт подорожує до певних країн, компанія зобов'язана проінструктувати клієнта щодо захисту від інфекційних та паразитарних захворювань.

Туристична фірма здійснює бронювання поїздки тільки після підписання з клієнтом договору про надання туристичних послуг. Гроші вносяться в касу туристичної фірми за допомогою касових чеків.

Клієнт може подати скаргу до туристичного агентства щодо якості наданих послуг. Скарга може бути подана протягом 20 днів після закінчення туру. Турфірма зобов'язана відповісти на скаргу протягом десяти днів і, якщо вона обґрунтована, задовольнити її.

Клієнти найчастіше виїжджають за кордон для огляду визначних пам'яток, шопінгу, відвідування спортивних, розважальних та культурних заходів, пляжного та гірського відпочинку. Інші їдуть на курорти та в санаторії.

Одним із найважливіших маркетингових рішень у туризмі є встановлення цін на всі товари чи послуги. При ціноутворенні на всі туристичні продукти враховується характер конкуренції та аналіз цінової політики конкурентів. Турагентство пропонує спеціальні знижки для постійних клієнтів та акції.

Як і більшість турагентств міста, офіс ТОВ «УА «СВ ТУР» добре оснащений технічними та матеріальними ресурсами.

До технічних ресурсів належать оргтехніка та канцтовари. До матеріальних ресурсів належать: меблі, двері, вікна офісу, ліцензія, інші документи.

У кожного співробітника є портативний комп'ютер.

Офіс обладнаний чотирма телефонами і одним факсом. Офіс обладнано кондиціонером, що дає змогу уникнути спеки та задухи в літню пору.

3.3 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «УА «СВ ТУР»

SWOT-аналіз для туристичного агентства - це стратегічний інструмент, який допомагає оцінити його внутрішні та зовнішні фактори, визначити його сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості та загрози, з якими воно зіткнеться.

Основні етапи SWOT-аналізу для туристичного агентства включають:

1. Сильні сторони (Strengths). Це внутрішні фактори, які допомагають агентству вибиватися серед конкурентів. Це може бути, наприклад, висока експертність персоналу, широкий асортимент послуг, сильний бренд або добре розвинена клієнтська база.

2. Слабкі сторони (Weaknesses). Це також внутрішні фактори, які можуть обмежувати успіх агентства. Це може включати обмежену географічну присутність, недостатню рекламу, високу залежність від певних постачальників або неефективність маркетингової стратегії.

3. Можливості (Opportunities). Це зовнішні фактори, які можуть створити нові шанси для розвитку агентства. Можливості можуть включати розширення ринків, впровадження нових технологій, зміни в законодавстві або зміни в уподобаннях споживачів.

4. Загрози (Threats). Це також зовнішні фактори, які можуть загрожувати успіху агентства. Це може бути зростання конкуренції, економічні кризи, зміни в політиці або технологічні зміни, які можуть застарити послуги агентства.

SWOT-аналіз допомагає агентству зрозуміти свої можливості та виклики, щоб зосередити свої зусилля на максимізації переваг і мінімізації загроз. Він також допомагає визначити області, де необхідні покращення, та розробити стратегії для досягнення успіху в конкурентному середовищі туристичного ринку.

SWOT-аналіз для турагентств має свої особливості, оскільки ця галузь має свої специфічні аспекти. В табл.2.1 наведено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «УА «СВ ТУР».

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «УА «СВ ТУР»

Сильні сторони:	Можливості:
<p>Експертність у плануванні та організації туристичних подорожей.</p> <p>Широкий спектр послуг, включаючи пакетні тури, індивідуальні тури, бронювання готелів, квитків та транспорту.</p> <p>Здатність до індивідуального підходу до клієнтів та розробки унікальних маршрутів.</p> <p>Можливість використання своїх контактів для отримання кращих умов у готелях, авіакомпаніях та інших постачальниках послуг.</p> <p>Добре розвинена мережа контактів і партнерств у туристичній галузі.</p> <p>Висока кваліфікація персоналу, здатного надати якісний сервіс клієнтам.</p> <p>Інноваційні підходи до організації туристичних подорожей, такі як використання цифрових технологій для покращення відносин з клієнтами.</p>	<p>Розширення асортименту послуг для включення нових напрямків та додаткових сервісів, таких як екскурсії, групові тури, тематичні подорожі тощо.</p> <p>Використання цифрових технологій для полегшення бронювання та спілкування з клієнтами, а також для просування послуг в інтернеті.</p> <p>Розвиток партнерств з місцевими готелями, ресторанами та іншими підприємствами для отримання спеціальних пропозицій та знижок для своїх клієнтів.</p> <p>Залучення нових ринків та клієнтських сегментів шляхом розробки спеціалізованих туристичних програм.</p> <p>Розвиток програм лояльності для залучення повторних клієнтів та підвищення їхньої задоволеності.</p>

Слабкі сторони:	Загрози:
<p>Залежність від змін у міжнародних політичних та економічних умовах.</p>	<p>Економічні коливання та кризи, які можуть призвести до зменшення попиту на туристичні послуги.</p>
<p>Недостатня гнучкість у вирішенні непередбачуваних ситуацій, таких як природні катастрофи або політичні конфлікти.</p>	<p>Зміни в законодавстві щодо міграції, безпеки або інших факторів, які можуть вплинути на можливість подорожувати клієнтам.</p>
<p>Висока конкуренція на ринку туристичних послуг, що може вплинути на ціни та прибутковість.</p>	<p>Зміни в смаках та уподобаннях клієнтів, які можуть призвести до необхідності адаптації послуг.</p>
<p>Обмежена можливість контролювати якість послуг, що надаються постачальниками.</p>	<p>Зростання конкуренції від нових учасників на ринку або з боку існуючих конкурентів, які можуть пропонувати аналогічні або кращі послуги.</p>
<p>Обмежена географічна присутність або недостатньо ефективна маркетингова стратегія в окремих регіонах.</p>	<p>Зростання популярності альтернативних форм подорожей, таких як аренда житла через Airbnb, що може зменшити попит на послуги турагентств.</p>
<p>Висока конкуренція на ринку туристичних послуг, що може вплинути на прибутковість бізнесу.</p>	<p>Технологічні зміни, які можуть створити нових конкурентів або змінити способи бронювання та планування подорожей.</p>
<p>Недостатня інтеграція з технологічними інноваціями порівняно з конкурентами.</p>	

Таким чином, проведений SWOT-аналіз допомагає ТОВ «УА «СВ ТУР» зрозуміти свої можливості та виклики, щоб зосередити свої зусилля на максимізації переваг і мінімізації загроз. Він також допомагає визначити області, де необхідні покращення, та розробити стратегії для досягнення успіху в конкурентному середовищі туристичного ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «УА «СВ ТУР»

3.1 Оцінка і аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «УА «СВ ТУР»

Мотивація персоналу в туристичній компанії, такій як ТОВ "УА "СВ ТУР", є ключовою для забезпечення ефективності, високої якості обслуговування та задоволення клієнтів. Основну увагу ТОВ «УА «СВ ТУР» приділяє системі матеріального стимулювання: винагорода використовується як надважливий інструмент стимулювання сумлінної праці, використовується стимулювання шляхом нарахування та позбавлення премій. Мотивація співробітників ТОВ «УА «СВ ТУР» повністю регулюється відділом кадрів, який стежить за тим, щоб установа працювала в межах обраної кадрової політики.

Завдання відділу кадрів такі:

- набір, оформлення, звільнення співробітників, а також робота з тимчасово відсутніх співробітників (у зв'язку з відпусткою, хворобою, тощо)
- підбір, призначення, переведення, просування та адаптація персоналу;
- дослідження, оцінка, аналітична робота з персоналом, підготовка звітності;
- підготовка, перепідготовка та організація прийому, робота із заявами, довідкова та архівна робота;
- ведення документації, робота у відділі, планування та управління робота з персоналом.

Щоб оцінити систему управління мотивацією персоналу в ТОВ «УА «СВ ТУР», проаналізуємо план створення та фактичну кількість співробітників установи.

Наприклад, на кінець 2023 року в компанії був такий штатний розпис: було затверджено 15 штатних одиниць, з них працює 15 осіб, у тому числі:

- директор;
- провідний менеджер;
- 2 менеджери з продажу корпоративним клієнтам;
- 6 менеджерів з продажу
- 2 бухгалтери;
- юристконсульт;
- фахівець з обліку;
- касир [16].

Туристична компанія ТОВ «УА «СВ ТУР» надає працівникові право:

- надати йому роботу, передбачену трудовим договором;
- робоче місце, що відповідає державним нормам охорону праці та умови, передбачені колективним договором;
- своєчасну і в повному обсязі виплату заробітної плати відповідно до кваліфікацією, складністю праці, кількістю та якістю виконуваної роботи виконуваної роботи;
- професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації;
- атестацію на присвоєння кваліфікації в порядку та у строки, встановлені уповноваженим центральним виконавчим органом, а також для диференціації оплати праці за результатами атестації.
- захист своїх трудових прав, свобод і законних інтересів усіма способами, не будь-якими способами, не забороненими законом;
- інші права, передбачені законодавством України про працю та трудовим договором.

Проведений аналіз показав, що у ТОВ «УА «СВ ТУР» спостерігається зростання плинності кадрів. Аналіз ефективності роботи персоналу та оцінка відгуків клієнтів показали, що один із менеджерів з туризму працював недостатньо ефективно, оскільки він укладав менше угод із клієнтами, ніж інші. Угоди з клієнтами і негативні відгуки, розміщені на сайті про роботу цього менеджера.

Оскільки штат менеджерів обмежений, щоб звільнити цього співробітника, ТОВ «УА «СВ ТУР» має найняти іншого менеджера і мотивувати інших менеджерів виконувати більше роботи в період найму і навчання нового співробітника. У період найму і навчання нового співробітника вони виконуватимуть більший обсяг роботи.

Система мотивації в ТОВ «УА «СВ ТУР» складається з двох основних блоків: матеріального і нематеріального.

Компанія самостійно визначає вид і систему оплати праці, розмір тарифних ставок і окладів, а також форми матеріального стимулювання.

Основні правила оплати праці та преміювання визначено Положенням про оплату праці працівників туристичної компанії ТОВ «УА «СВ ТУР», яке затверджується наказом директора. Усі новоприйняті на роботу співробітники зобов'язані ознайомитися з цим положенням.

Туристична компанія ТОВ «УА «СВ ТУР» використовує винагороду як найважливіший засіб мотивації співробітників. Як відомо, доходи туроператорів від продажу турів становлять так звані комісійні, які являють собою різницю між ціною путівки для клієнта і для компанії.

Індивідуальний заробіток співробітників компанії визначається їхньою особистою працею, якістю роботи, результатами виробничої діяльності компанії та економічними і не обмежується максимальним розміром. База ґрунтується на тарифній системі оплати праці. До заробітної плати співробітників компанії додаються такі надбавки (рис. 3.1).

Розглянемо організацію оплати праці на ТОВ «УА «СВ ТУР». Заробітна плата співробітників туристичної компанії ТОВ «УА «СВ ТУР» складається з: посадового окладу, доплат, премій. Заробітна плата виплачується 1 числа кожного місяця.

Проаналізуємо співвідношення заробітної плати та преміальних виплат у 2021-2022 рр. для різних категорій персоналу. Загальні витрати на оплату праці у 2022 році збільшилися на 21,14%, при цьому тарифна ставка була збільшена на 20,67%, а премія на 22,03%. Збільшення заробітної плати і,

зокрема, преміальних виплат сприяло зростанню продуктивності праці персоналу.

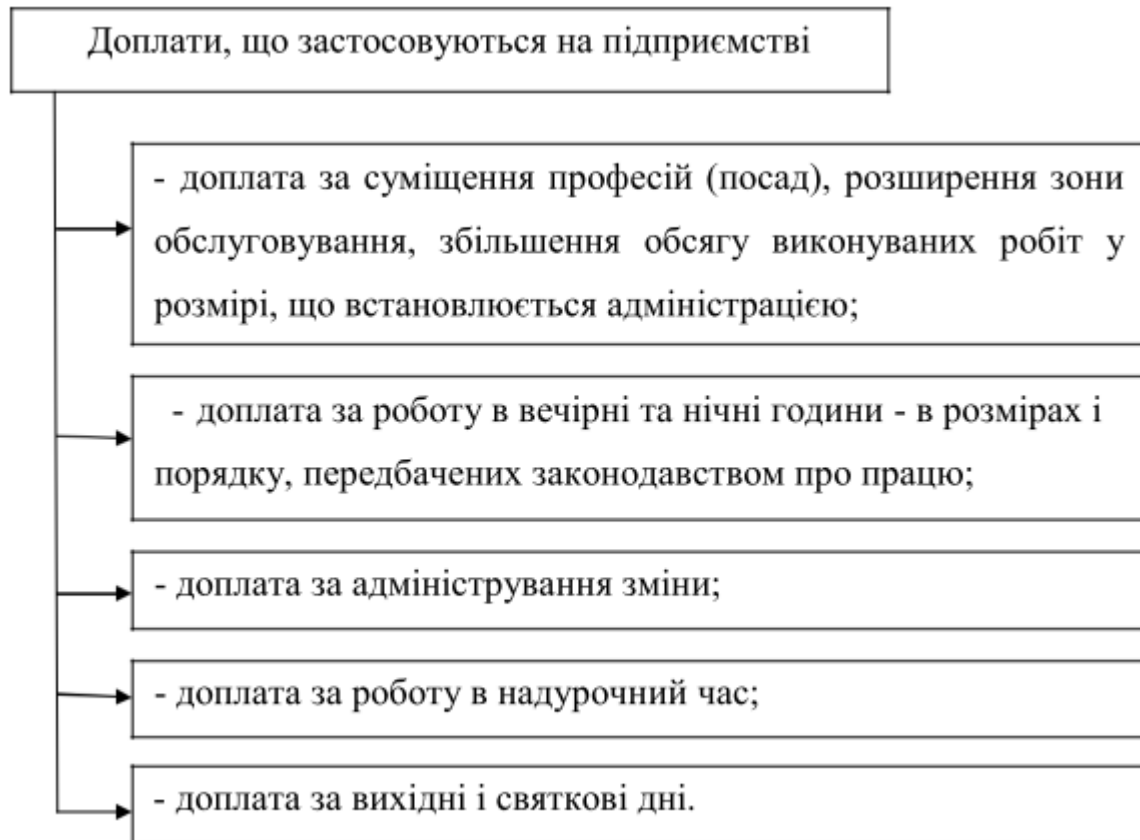


Рис.3.1. Види доплат до тарифної ставки на підприємстві

Розглянемо додаткові переваги туристичної компанії ТОВ «УА «СВ ТУР». Усі співробітники, які працюють у компанії, отримують такі пільги:

- у вигляді оформлення проїзних квитків за вибором співробітника на один громадський транспорт;
- грошові премії до ювілеїв: 30-40-50 років у розмірі посадового окладу (тарифної ставки) з урахуванням надбавки та премії за контрактом;
- одноразові премії до Нового року, Міжнародного жіночого дня, Дня заснування компанії ТОВ «УА «СВ ТУР»;
- матеріальна допомога при укладанні першого шлюбу в розмірі посадового окладу (тарифної ставки) з урахуванням надбавки та премії за контрактом;

- оплачуваний один додатковий вихідний день на місяць (у будній день) для співробітників (на особисті потреби).

Нематеріальні форми мотивації, що визначаються як пільги, які надаються роботодавцем на додаток до пільг, передбачених Трудовим кодексом для України, підвищують мотивацію персоналу.

Розглянемо нематеріальні методи мотивації на підприємстві:

- скорочений робочий день напередодні 8 березня і 31 грудня з оплатою повного робочого дня;

- працівникам підприємства та членам їхніх сімей надається знижка на вартість туристичних послуг (15%);

- адміністрація ТОВ «УА «СВ ТУР» створює умови та надає необхідні для організації та проведення культурно-масових заходів, фізкультурно-оздоровчих заходів. Наприклад, керівництво ТОВ «УА «СВ ТУР» оплачує корпоративні новорічні свята, і фінансує виїзди на природу.

ТОВ «УА «СВ ТУР» використовує соціальні форми мотивації та соціальної кар'єри, які є частиною специфічної підсистеми стимулювання, безпосередньо пов'язану з потребами співробітників у самоствердженні, їхнім прагненням підвищити свій професійний статус. Ці форми виражаються в можливості участі співробітників в управлінні підприємством і ухваленні рішень.

Наприклад, щотижня, щопонеділка, директор туристичної компанії ТОВ «УА «СВ ТУР» проводить збори співробітників, на яких обговорюються поточні питання діяльності підприємства. Кожен співробітник може висловити свою точку зору на зборах.

Розглянемо колективні нематеріальні форми мотивації працівників:

- фінансування культурно-масових заходів компанії (корпоративні свята, Новий рік, 8 березня тощо);

- часткове фінансування путівок до дитячих оздоровчих таборів для дітей працівників (влітку 2022 року четверо дітей працівників туристичної

компанії ТОВ «УА «СВ ТУР» отримали часткову оплату путівки до дитячих оздоровчих таборів);

- часткове фінансування санаторно-курортних путівок.

Таким чином, основною складовою регулярних заохочувальних виплат, що здійснюються туристичної компанії ТОВ «УА «СВ ТУР» є премія.

Практичне поводження з преміями спотворює сутність цієї форми матеріального заохочення. Премія не повинна розглядатися як виплата заробітної плати. Відсутність чітких критеріїв виплати бонусів перетворює «визначеність» показників для виплати бонусів на невизначеність щодо способу їх виплати. Однак це не означає, що премії перетворюються на невизначеність щодо того, як вони вимірюються. Іншими словами, механізм преміювання не здатен вимірювати ефективність роботи менеджерів, що, звісно, впливає на якість обслуговування клієнтів і, як наслідок, на імідж компанії.

Основними недоліками існуючої системи мотивації працівників туристичної компанії ТОВ «УА «СВ ТУР» є наступні:

- в основній мотивації, тобто при визначенні розміру заробітної плати та премій, не враховуються додаткові премій, додатково відпрацьований час не враховується, що суттєво знижує зацікавленість та продуктивність праці.

- у деяких випадках використовується погодинна оплата праці, хоча в кінцевому підсумку важливим є результат роботи.

3.2 Основні напрямки удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «УА «СВ ТУР»

В ході дослідження було проведено опитування персоналу ТОВ «УА «СВ ТУР». В ході опитування було задано 5 питань стосовно задоволеності персоналу системою мотивації та виявлення проблем, які впливають на мотивацію співробітників ТОВ «УА «СВ ТУР».

За результатами опитування було виявлено, що більшість працівників задоволені своєю роботою (рис. 3.2).

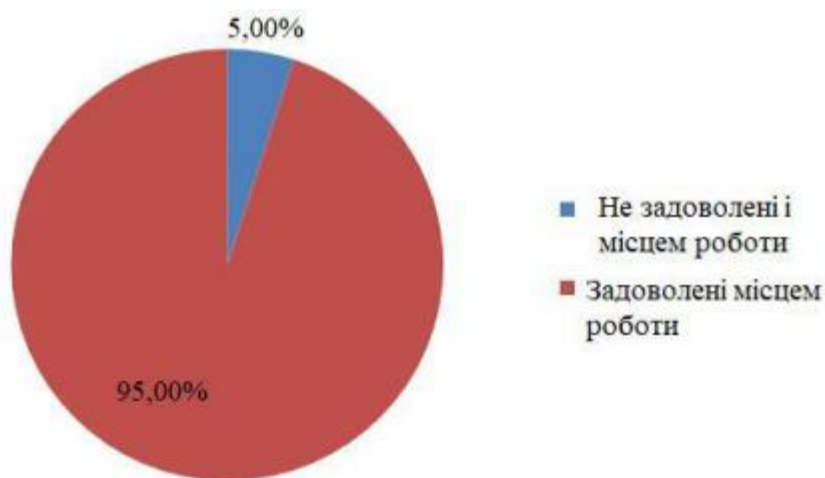


Рис.3.2 Результати опитування персоналу ТОВ «УА «СВ ТУР» щодо задоволеності персоналу місцем роботи

9 із 15 осіб вважають, що отримують достатню моральну та матеріальну винагороду за свою роботу. Однак думки щодо мотивації на підприємстві: двоє людей отримують тільки моральну винагороду, а троє – лише матеріальну (рис. 3.3). Скоріш за все, це пов'язано із суб'єктивною думкою про адекватність матеріальної винагороди та психологічним фактором недостатньої уваги з боку керівництва.

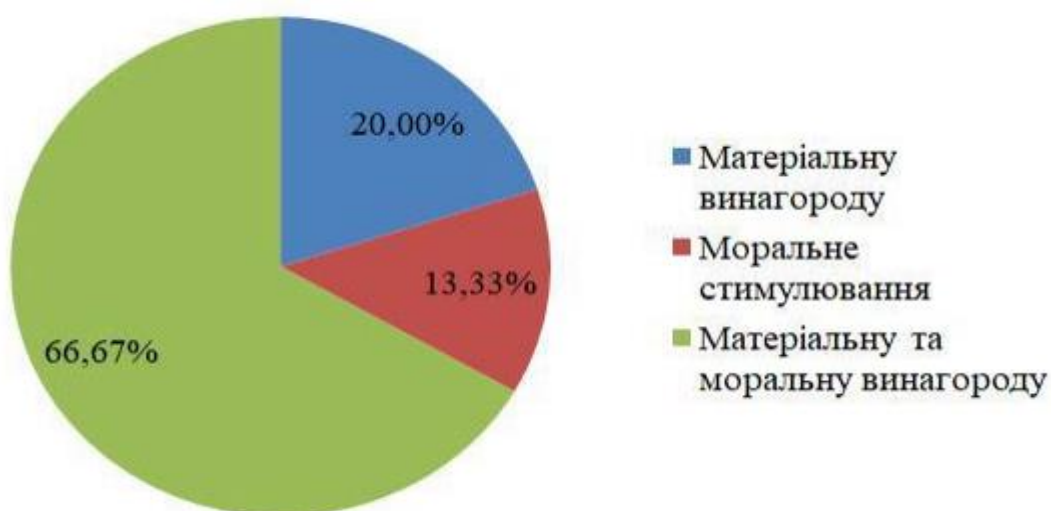


Рис.3.3. Результати опитування персоналу ТОВ «УА «СВ ТУР»» щодо задоволеністю мотивацією праці

Проаналізуємо особливості діяльності, які, виходячи з опитування, проведеного в компанії, впливають на мотивацію персоналу ТОВ "УА "СВ ТУР":

1. Сезонність роботи. Співробітники зазначили, що існують періоди зі значним збільшенням робочого навантаження та періоди спаду активності. Це впливає на мотивацію персоналу, оскільки вони можуть відчувати стрес під час сезонних пікових навантажень та нудьгу під час спаду.

2. Конкуренція. Туристична галузь дуже конкурентна і це створює великий тиск на персонал. З однієї сторони, конкуренція стимулює працівників до вдосконалення своїх навичок та надання якісного обслуговування, але, з іншої, може викликати стрес та надмірну робочу навантаженість.

3. Високі вимоги клієнтів. Клієнти в туристичній галузі мають високі вимоги до обслуговування та очікувати ідеальної подорожі. Це створює тиск на персонал та вимагає від них великої віддачі.

Серед актуальних проблем мотивації співробітників ТОВ «УА «СВ ТУР», які були виявлені в ході опитування, можна виділити наступні:

1. Недостатня оплата. В періоди зниженого попиту на тур послуги, оплата праці не відповідає вимогам персоналу або рівню їхніх зусиль. Це призводить до низької мотивації та відсутності інтересу до роботи.

2. Недостатня розвиток кар'єри. Персонал не бачить можливостей для кар'єрного зростання або професійного розвитку, що також веде до втрати мотивацію до виконання завдань на високому рівні.

3. Відсутність визнання. Недостатнє визнання або недостатня оцінка успіхів працівників також впливає на мотивацію та зниження продуктивності.

4. Розірвання робочих зв'язків. Велика текучість кадрів впливає на ефективність роботи команди та загальну стабільність компанії.

Для подолання цих проблем важливо створити стимулююче середовище роботи, де персонал буде відчуватися важливим та визнаним, забезпечити їм можливості для розвитку та кар'єрного зростання, а також надати справедливую

та конкурентоспроможну оплату праці. Також важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиватори працівників для створення ефективної системи мотивації.

Метою управління існуючою ситуацією має бути, перш за все підвищення інтересу співробітників до туристичної компанії ТОВ «УА «СВ ТУР» в підвищенні операційної ефективності компанії для отримання максимальний прибуток у періоди значного збільшення місткості ринку.

Для того щоб досягти бажаного ефекту, необхідно змінити сформовану систему мотивація персоналу шляхом розробки та впровадження нових форм морального та матеріального заохочення шляхом адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління:

- визначення рівня доходу для кожної посади;
- встановлення конкретних цілей, термінів і планів для кожного співробітників з детальним визначенням стимулів;
- розробка індивідуальних схем впливу на неефективних співробітників;
- орієнтація персоналу на досягнення цілей компанії;
- мотивація персоналу нематеріальним заохоченням (рекламні тури, значні знижки на подорожі у відпустку або безкоштовні подарунки та інші заохочення).

Розглянемо основні напрямки вдосконалення форм оплати праці ТОВ «УА «СВ ТУР». Основним завданням організації оплати праці є поставити зарплату в залежність від якості трудового внеску кожного співробітника, тим самим посилюючи функцію стимулювання. Організація заробітної плати передбачає:

- визначення форм і систем оплати праці працівників підприємства;
- розроблення критеріїв та визначення розміру доплат персоналу за окремі досягнення;
- розробку системи оплати праці службовців і спеціалістів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Орієнтація працівників на досягнення цілей організації, узгодження інтересів кожного працівника та організації в цілому є основним завданням управління персоналом. З огляду на те, що це завдання вимагає мотивації працівників, побудови ефективної системи мотивації є одним з пріоритетних напрямків в управлінні персоналом.

Мотивація є результатом складного комплексу потреб, які постійно змінюються. Позитивна мотивація активізує здібності людини, розкриваючи її потенціал, тоді як негативна мотивація гальмує прояв здібностей і перешкоджає досягненню робочих цілей. Щоб створити справжню та ефективну мотивацію для співробітників, керівник повинен визначити, що це за потреби, і знайти спосіб їх задоволення.

Побудова системи мотивації на практиці передбачає звернення уваги на чотири основні моменти, але не обмежується ними. Успіх мотивації визначається комплексним підходом до неї, заснованим на ретельному і всебічному вивченні стану справ в організації та мотиваційної структури поведінки її співробітників.

У роботі було досліджено організаційно-економічну характеристику на підприємстві ТОВ «УА «СВ ТУР», оцінено і проаналізовано систему мотивації персоналу організації, запропоновано пропозиції та шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Проаналізувавши систему мотивації ТОВ «УА «СВ ТУР», було виявлено, що система мотивації здійснюється за допомогою поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління.

В роботі був проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «УА «СВ ТУР», який дав змогу зрозуміти можливості та виклики, щоб зосередити зусилля на максимізації переваг і мінімізації загроз. Він також допоміг визначити області,

де необхідні покращення, та розробити стратегії для досягнення успіху в конкурентному середовищі туристичного ринку.

Мотивація персоналу в туристичній компанії, такій як ТОВ "УА "СВ ТУР", є ключовою для забезпечення ефективності, високої якості обслуговування та задоволення клієнтів. Основну увагу ТОВ «УА «СВ ТУР» приділяє системі матеріального стимулювання: винагорода використовується як надважливий інструмент стимулювання сумлінної праці, використовується стимулювання шляхом нарахування та позбавлення премій. Мотивація співробітників ТОВ «УА «СВ ТУР» повністю регулюється відділом кадрів, який стежить за тим, щоб установа працювала в межах обраної кадрової політики.

Виявлено, що система мотивації в ТОВ «УА «СВ ТУР» складається з двох основних блоків: матеріального і нематеріального.

Компанія самостійно визначає вид і систему оплати праці, розмір тарифних ставок і окладів, а також форми матеріального стимулювання. Туристична компанія ТОВ «УА «СВ ТУР» використовує винагороду як найважливіший засіб мотивації співробітників. Індивідуальний заробіток співробітників компанії визначається їхньою особистою працею, якістю роботи, результатами виробничої діяльності компанії та економічними і не обмежується максимальним розміром. База ґрунтується на тарифній системі оплати праці.

В ході дослідження було проведено опитування персоналу ТОВ «УА «СВ ТУР». В ході опитування було задано 5 питань стосовно задоволеності персоналу системою мотивації та виявлення проблем, які впливають на мотивацію співробітників ТОВ «УА «СВ ТУР». За результатами опитування було виявлено, що більшість працівників задоволені своєю роботою. Серед актуальних проблем мотивації співробітників ТОВ «УА «СВ ТУР», які були виявлені в ході опитування, можна виділити наступні:

1. Недостатня оплата. В періоди зниженого попиту на тур послуги, оплата праці не відповідає вимогам персоналу або рівню їхніх зусиль. Це призведе до низької мотивації та відсутності інтересу до роботи.

2. Недостатня розвиток кар'єри. Персонал не бачить можливостей для кар'єрного зростання або професійного розвитку, що також веде до втрати мотивацію до виконання завдань на високому рівні.

3. Відсутність визнання. Недостатнє визнання або недостатня оцінка успіхів працівників також впливає на мотивацію та зниження продуктивності.

4. Розірвання робочих зв'язків. Велика текучість кадрів впливає на ефективність роботи команди та загальну стабільність компанії.

Для подолання цих проблем важливо створити стимулююче середовище роботи, де персонал буде відчуватися важливим та визнаним, забезпечити їм можливості для розвитку та кар'єрного зростання, а також надати справедливу та конкурентоспроможну оплату праці. Також важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиватори працівників для створення ефективної системи мотивації.

Метою управління існуючою ситуацією має бути, перш за все підвищення інтересу співробітників до туристичної компанії ТОВ «УА «СВ ТУР» в підвищенні операційної ефективності компанії для отримання максимальний прибуток у періоди значного збільшення місткості ринку.

Для того щоб досягти бажаного ефекту, необхідно змінити сформовану систему мотивація персоналу шляхом розробки та впровадження нових форм морального та матеріального заохочення шляхом адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління:

- визначення рівня доходу для кожної посади;
- встановлення конкретних цілей, термінів і планів для кожного співробітників з детальним визначенням стимулів;
- розробка індивідуальних схем впливу на неефективних співробітників;

- орієнтація персоналу на досягнення цілей компанії;
- мотивація персоналу нематеріальним заохоченням (рекламні тури, значні знижки на подорожі у відпустку або безкоштовні подарунки та інші заохочення).

В результаті запровадження запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість працівників у результатах своєї праці та ефективність усієї системи управління підприємства.

СПИСОК ВИКОРСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. 2014 URL: <https://library.if.ua/books/3.html> (дата звернення: 03.03.2024 р.)
2. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. Київ : КОНДОР, 2004 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11320341.pdf> (дата звернення: 03.03.2024 р.)
3. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2014 URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/Voronkova_2004_192.pdf (дата звернення: 13.03.2024 р.)
4. Гуторова О.О., Стасенко О.М. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Харків: 2014 URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_902_76029970.pdf (дата звернення: 08.03.2024 р.)
5. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 98 с.
6. Виризуб О. І., Левченко О.М. Використання методів адміністративного менеджменту на підприємстві. Наука - виробництву, 2016 : зб. тез доп. І наук. конф. студ. і магістрантів, 14 квіт. 2016 р. Кіровоград, 2016. С. 20–22.
7. Дяченко Т.О. Основи менеджменту. М-во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун-т. К.: Кондор, 2010. 174 с.
8. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004 URL: https://perviydoc.ru/v35944/новіков_б.в.,_сініюк_г.ф.,_круш_п.в._основи_адмін_істративного_менеджменту (дата звернення: 03.03.2024 р.)
9. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2003 URL: http://megalib.com.ua/book/29_Osnovi_menedjmenty.html (дата звернення:

03.03.2024 p.)

10. Kotter J. P., Heskett J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York, NY: Free Press, 1992. 214 p.

11. Newbert S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 29(7). P. 745–768.

12. Porter M. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, № 6. P. 77–90.

13. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: TheFree Press, 1985, 557 p.

14. Sigalas. C. and Economou V. P. —Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*. 2013. Vol. 6(1). P. 61–80

15. Sigalas C., Economou V. P. and Georgopoulos N. B.. "Developing a measure of competitive advantage". *Journal of Strategy and Management*. 2013. Vol. 6(4). P. 320–342.

16. [TOB "YA "CB TYP" URL: https://vkursi.pro/card/tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-universalne-ahentstvo-sv-tur-32585042](https://vkursi.pro/card/tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-universalne-ahentstvo-sv-tur-32585042) (дата звернення: 03.03.2024 p.)

17. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.

18. Боковець В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf (дата звернення 01.02.2024).

19. Шевченко Л. С., Гриценко О. А. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Право, 2013. 216 с.

20. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.