

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН ІМ. Б. Д. ГАВРИЛИШИНА

кафедра міжнародного бізнесу і туризму

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИЗМІ»
на тему: «РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЇ МОТИВАЦІЇ В ТУРИСТИЧНІЙ ФІРМІ»

Студента 3 курсу групи Т-31
напряму підготовки бакалавр
спеціальності "Туризм"
Максим'юк Р.М.
Керівник: канд. екон. наук, доцент
кафедри міжнародного бізнесу і туризму
Камінський Б.А.

Національна шкала _____
Кількість балів: _____
Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ	
1.1. Поняття мотивації та її зміст у сфері туристичної індустрії.....	5
1.2. Мотиви та система стимулювання працівників як чинник підвищення якості послуг підприємств туристичної індустрії.....	12
1.3. Роль заохочення в ефективності мотивації працівників на туристичному підприємстві.....	16
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ «ІНТЕРКОНТАКТ»	
2.1. Організаційна характеристика та аналіз зовнішнього середовища турфірми «Інтерконтакт».....	19
2.2. Аналіз мотиваційних процесів в управлінні персоналом в туристичній фірмі «Інтерконтакт».....	28
2.3. Мотивація, стимули та соціальні пакети, що використовуються в туристичній фірмі «Інтерконтакт».....	31
 РОЗДІЛ 3. НЕДОЛІКИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ МОТИВУВАННЯ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ	
3.1. Недоліки процесів та методів мотивації персоналу в туристичній сфері.....	34
3.2. Засоби стимулювання в управлінні персоналом в туристичного бізнесу.....	35
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу туристичного підприємства. Основна мета процесу мотивації ґрунтується на отриманні максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності.

Особливістю управління персоналом при переході до ринку є зростаюча роль особи працівника. Відповідно і змінюється співвідношення стимулів і потреб, на які може спиратися система стимулювання. Для мотивації співробітників туристичного підприємства сьогодні використовують як фінансові, так і не фінансовані методи винагороди. Тим часом, певної картини про співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників сьогодні і найбільш ефективних методів управління ними ні теорія менеджменту, ні практика управління персоналом не дає.

Проблема мотивації і стимулювання має свою історію в нашій країні. Постійно йшли експерименти в цій сфері і досвід передових колективів прагнули тиражувати по всій країні, аналізувалася західна і американська класика - Маслоу, Герцберг, Аргіріс, Мак-Грегор і ін. В той же час в багатьох країнах Західної Європи і в США мотиваційні аспекти управління персоналом туристичних підприємств придбали велике значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені на українські туристичні підприємства.

Проблема мотивації персоналу досить широко розглядається сьогодні в науковій і публіцистичній літературі, хоча ряд праць присвячених даній тематиці опубліковано. Незважаючи на те, що опубліковано чимало робіт із даної тематики, на практиці питання мотивації вважається достатньо "слабким" місцем. Певну допомогу у вивченні структури мотивів і стимулів персоналу керівникам можуть надати соціологічні дослідження, що

проводяться, по особливостях і тенденціях розвитку мотиваційної сфери трудової діяльності сьогодення.

Об'єктом дослідження є туристична фірма «Інтерконтакт», що розташована в місті Черкаси.

Предметом дослідження - є мотивація персоналу туристичного підприємства.

Метою курсової роботи є мотивація і стимулювання праці персоналу туристичного підприємства.

Для досягнення загальної мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- обґрунтувати теоретичні основи мотивації персоналу на туристичному підприємстві;
- проаналізувати мотивацію і стимулювання в туристичній фірмі «Інтерконтакт»;
- запропонувати шляхи покращення мотивації і стимулювання праці персоналу в «Інтерконтакт».

Методи дослідження: Теоретичною і методологічною основою проведеного дослідження є вивчення природи туризму, наукові розробки зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері туристичних послуг і управління нею, що розкривають соціально-економічні функції туризму і його роль у розвитку світового господарства. Практичне та теоретичне значення роботи полягає у використанні отриманих результатів в наступній дослідницькій діяльності. Ця робота може використовуватися, як методичний або допоміжний матеріал усіма, хто цікавиться аналізом діяльності туристичних фірм в Україні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Поняття мотивації та її зміст у сфері туристичної індустрії

Ситуація яка склалася, на сьогоднішній день, в нашій країні несе як великі можливості, так і великі погрози для кожної особи в плані стійкості її існування. Тобто зараз існує вкрай високий ступінь невизначеності в житті кожної людини. Отже, необхідно розробити новий підхід до управління персоналом на туристичному підприємстві, який полягає в наступних складових таких, як:

- створення філософії управління персоналом, створення довершених служб управління персоналом, застосування нових технологій в управлінні персоналом;
- створення і розробка сумісних цінностей, соціальних норм, установки поведінки, яка регламентує поведінку окремої особи.

Філософія управління персоналом - це формування поведінки окремих працівників по відношенню до цілей розвитку туристичного підприємства. У таких умовах мотивація трудової діяльності співробітників турфірми набуває особливо важливого значення. Для того, щоб людина виконувала доручену їй роботу сумлінно і якісно, вона повинна бути в цьому зацікавлена або, інакше кажучи, мотивована.

В управлінні персоналом туристичного підприємства мотивація розглядається як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонуки до ефективної праці. В зв'язку з цим як синонімічні терміну мотивація використовуються також терміни стимулювання і мотивування [1, с. 3 - 5]. Метою мотивації є формування комплексу умов, які спонукають людину до здійснення дій, направлених на досягнення мети з максимальним ефектом.

Уявлення про можливості мотивації праці працівників туристичного підприємства зазнали великі зміни в практиці управління. Довгий час

вважалося, що єдиним і достатнім стимулом для спонуки працівника до ефективної праці є матеріальна винагорода. Тейлор, засновник школи наукового менеджменту, розробив свою систему організації праці працівників, що переконливо доводить зв'язок між продуктивністю праці і його оплатою. Проте експерименти Мейо в Хоторне виявили значний вплив на продуктивність праці інших чинників - психологічних. З часом з'явилися різні психологічні теорії мотивації, що намагаються з різних позицій розглянути ті, що визначають чинники і структуру мотиваційного процесу. В результаті так звана політика "батога і пряника" змінилася за рахунок розробки складніших систем стимулювання мотивації працівників до праці, що базуються на результатах її теоретичного вивчення [2, с. 2 - 8].

У основі сучасних теоретичних підходів до мотивації лежать уявлення, сформульовані психологічною наукою, що досліджує причини і механізми цілеспрямованої поведінки людини. З цих позицій мотивація визначається як рушійна сила людської поведінки, в основі якої знаходиться взаємозв'язок потреб, мотивів і цілей людини.

Загальну характеристику процесу мотивації можна представити, якщо визначити використовувані для його пояснення поняття: потреби, мотиви, цілі.

Потреби - це стан людини, що випробовує потребу в об'єкті, необхідному для його існування. Потреби є джерелом активності людини, причиною її цілеспрямованих дій.

Мотиви - це спонуки людини до дії, направлені на результат (мета).

Цілі - це бажаний об'єкт або його стан, до володіння яким прагне людина.

Загальна схема мотиваційного процесу, циклічність, що відображає його багатогранність, а також взаємозв'язок потреб, мотивів і цілей туристичного підприємства, які наведені на рис. 1.1.

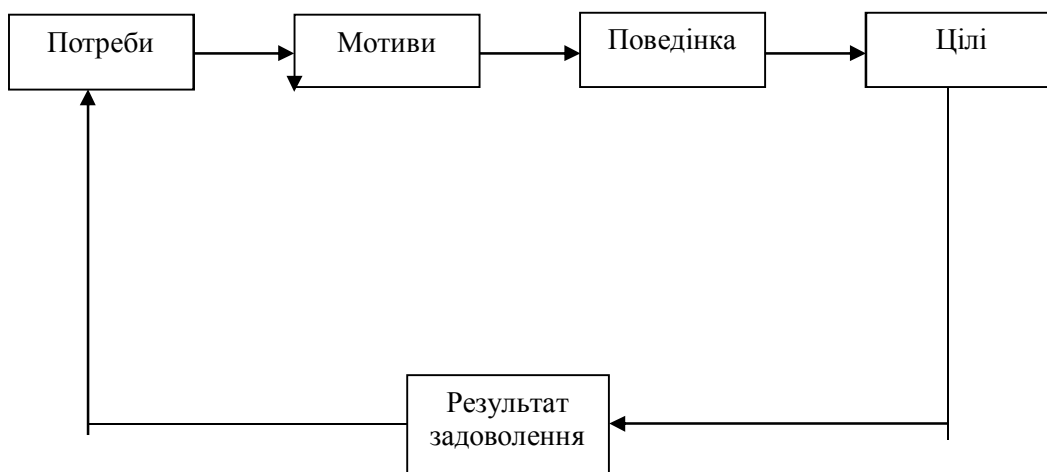


Рис. 1.1. Схема протікання мотиваційного процесу туристичного підприємства

Представлена схема є досить умовною і дає лише найзагальніше уявлення про взаємозв'язки потреб і мотивів. Реальний же мотиваційний процес може бути значно складнішим. Мотиви, рушійні людиною, надзвичайно складні, схильні до частих змін і формуються під впливом цілого комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників - здібностей, освіти, соціального положення, матеріального добробуту, громадської думки тощо. Тому прогнозування поведінки членів колективу у відповідь на різні системи мотивації вельми скрутно.

Мотиви, рушійні людиною, надзвичайно складні, схильні до частих змін і формуються під впливом цілого комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників - здібностей, освіти, соціального положення, матеріального добробуту, громадської думки тощо. Тому прогнозування поведінки членів колективу у відповідь на різні системи мотивації вельми скрутно.

Мотивація як функція управління реалізується через систему стимулів, тобто будь-які дії підлеглого повинні мати для нього позитивні або негативні наслідки з погляду задоволення його потреб або досягнення його мети. Вивчення колективу може дозволити керівнику створити мотиваційну

структуру, за допомогою якої він здійснить виховання колективу в потрібному напрямі.

В даний час організація ефективної системи стимулювання персоналу є однією з найбільш складних практичних проблем менеджменту туристичного підприємства.

Типовими проблемами в організаціях, пов'язаними з низькою мотивацією персоналу є: висока текучість кадрів, висока конфліктність, низький рівень виконавської дисципліни, неякісна праця (брак), нерациональність мотивів поведінки виконавців, слабкий зв'язок результатів праці виконавців і заохочення, недбале відношення до праці, відсутність умов для самореалізації потенціалів співробітників, проблеми суспільної співпраці в діяльності фірми.

Низька ефективність дії керівників на підлеглих, низький рівень між особових комунікацій, збої у виробничому процесі, проблеми при створенні узгодженої команди, слабка перспектива кар'єрного зростання, що відображається на робочому тонусі співробітників, суперечності у відносинах між підприємцем і працівником, низька ефективність методів нормативного опису праці, незадоволеність роботою співробітників, низький професійний рівень персоналу, безініціативність співробітників, діяльність керівництва негативно оцінюється персоналом, незадовільний морально психологічний клімат, недостатнє оснащення робочих місць, організаційна плутанина, недостатня увага до навчання і стажування резерву, нерозвиненість соціальних заходів підприємства, небажання співробітників підвищувати свою кваліфікацію, неналагоджена системи стимулювання праці, невідповідність між реальною поведінкою виконавця і очікуваннями від нього начальником, низький моральний дух в колективі, проблеми в управлінні персоналом, схильних до честолюбства, кар'єрному зростанню і багато інших.

Побудова ефективної системи мотивації вимагає вивчення теоретичних основ мотивації і вживаних в даний час систем стимулювання.

Методи стимулювання персоналу можуть бути найрізноманітнішими і залежать від опрацювання системи стимулювання на туристичному підприємстві, загальної системи управління і особливостей діяльності самого підприємства.

Класифікація методів мотивації може бути здійснена на організаційно розпорядливі (організаційно-адміністративні), економічні і соціально-психологічні, є однією з найбільш широко поширених [1. с. 5 - 8]. Дана класифікація заснована на мотиваційній орієнтації методів управління. Залежно від орієнтації на дію на ті або інші потреби методи управління поділяються на:

- економічні методи управління, обумовлені економічними стимулами. Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, і здійснення після їх виконання економічної винагороди за результати роботи. Використання економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи, контролем за його здійсненням, а також економічним стимулюванням праці, тобто з раціональною системою оплати праці, що передбачає заохочення за певну кількість і якість праці і застосування санкцій за не відповідну його кількість і недостатню якість;

- організаційно-адміністративні методи, засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, заснованій на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою тощо, і що спирається на можливість примушення. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядництво, контроль. В управлінні владна мотивація грає вельми істотну роль: вона припускає не тільки безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, але і чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, при яких виконання розпорядження керівництва обов'язково для підлеглих. Владна мотивація створює необхідні умови для організації і взаємодії, а самі організаційно-розпорядливі методи покликані

забезпечити ефективну діяльність управління будь-якого рівня на основі його наукової організації.

- соціально-психологічні методи, вживані з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні та інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Дана група методів включає різноманітний арсенал способів і прийомів, розроблених соціологією, психологією і іншими науками, що вивчають людину. До цих методів належать анкетування, тестування, опит, інтерв'ю тощо. "Застосування соціально-психологічних методів в менеджменті в торгівлі розглядається в двох аспектах: у традиційному аспекті їх застосування при керівництві персоналом і з погляду управління поведінкою покупця (при виборі соціальної мішені торговою фірмою, в рекламній діяльності та ін.)" [3, с. 9 - 12].

У практиці управління, як правило, одночасно застосовують різні методи і їх комбінації. Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні підприємством всі три групи методів. Так, використання тільки владних і матеріальних мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення мети організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування духовної мотивації.

Що відзначається рядом авторів, зростання ролі економічних методів управління в Україні зв'язане, перш за все, з формуванням і вдосконаленням ринкової економічної системи. В умовах ринку економічні методи управління неминуче одержать подальший розвиток, підвищиться дієвість і результативність економічних стимулів, що дозволить поставити кожного працівника і колектив в такі економічні умови, при яких з'явиться можливість як найповніше поєднувати особисті інтереси з робочою метою. Проте, акцентування уваги на економічних методах стимулювання, часто

призводить до зниження уваги до соціально - психологічних аспектів мотивації, що визначають внутрішню мотивацію персоналу [4, с. 4 - 8].

У сучасному менеджменті застосовуються угруповання методів стимулювання. Укрупнено всі методи стимулювання можна згрупувати в наступні чотири види.

Економічні стимули всіх типів (зарплата у всіх її різновидах, включаючи контрактну, премії, пільги, страховки, безпроцентні кредити тощо).

Успішність їх дії визначається тим, наскільки колектив розуміє принципи системи, визнає їх справедливими, якою мірою дотримується невідворотність заохочення (покарання) і результатів роботи, їх тісний зв'язок в часі.

Управління за цілями. Ця система широко використовується в США і передбачає встановлення для особи або групи ланцюга цілей, сприяючих рішення головної задачі організації (досягнення певних кількісних або якісних рівнів, підвищення кваліфікації персоналу тощо). Досягнення кожної мети автоматично означає підвищення рівня зарплати або іншу форму заохочення.

Збагачення праці - ця система більшою мірою відноситься до неекономічних методів і означає надання людям змістовнішої, перспективнішої роботи, значної самостійності у визначенні режиму праці, використанні ресурсів. У багатьох випадках до цього додається і зростання оплати праці, не говорячи вже про соціальний статус.

Система участі в даний час існує в багатообразних формах: від широкого залучення колективу до ухвалення рішень з найважливіших проблем виробництва і управління до співучасті у власності шляхом придбання акцій власного підприємства на пільгових умовах.

1.2. Мотиви та система стимулювання працівників як чинник підвищення якості послуг підприємств туристичної індустрії

Мотивування праці одночасно означає і його стимулювання, тобто створення умов, за яких працівник може задовольнити свої потреби, досягнувши заздалегідь встановлених показників.

Система морального і матеріального стимулювання праці в різних компаніях передбачає комплекс заходів, спрямованих на збільшення трудової активності працюючих і, як наслідок, на підвищення ефективності праці, його якості.

Стимулювання праці - досить складна процедура. Існують певні вимоги до його організації:

- комплексність - єдність моральних і матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій підприємства;
- диференційованно - індивідуальний підхід до стимулювання різних шарів і груп працівників;
- гнучкість і оперативність - постійний перегляд стимулів в залежності від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі.

З метою максимізації дії стимулів необхідно дотримуватися певні принципи:

- доступність;
- відчутність;
- поступовість;
- мінімізація розриву між результатом праці та її оплатою;
- поєднання матеріальних і моральних стимулів.

Стимулювання персоналу сервісних підприємств з урахуванням мотивацій спрямоване насамперед на підвищення якості обслуговування споживачів, зростання професійної майстерності, а також на заохочення до внесення пропозицій щодо вдосконалення різних напрямків діяльності компанії. З цією метою організації використовують стимули у вигляді грошових премій, подарунків, безкоштовних поїздок, конкурсів професійної майстерності, навчання, можливості просування по службі. Для формування

мотивації персоналу велику увагу організації індустрії туризму повинні приділяти питанням інформування працівників про цілі компанії, її історії, прийнятих методах і стилі управління, структуру, функції, завдання та відповідальності, що покладаються на осіб, які займають ті чи інші посади.

У процесі туристичної діяльності між суб'єктами туристичного ринку виникають виробничі, фінансові й інформаційні відносини, що також потребують зовнішнього та внутрішнього стимулювання. Розглянемо детальніше процеси інституціоналізації стимулювання підприємницької діяльності в туристичній сфері (рисунок 1.2.).



Рис. 1.2. Інституційні рівні стимулювання праці в туризмі

Зовнішнє стимулювання здійснюється завдяки механізмам ринку та державного регулювання. Намагаючись отримати соціально-економічний

ефект від збалансованого розвитку туризму в країні, держава формує нормативно-правові, регуляторні, інституційні та фінансові механізми перетворення туризму на високорентабельну економічну галузь, складовими яких є системи стимулювання створення та просування на ринок конкурентоспроможного туристичного продукту. Відповідно, на рівні держави, окремого регіону або сектору туристичної сфери об'єктами управління виступають підприємства, а предметом стимулювання є скоріше не праця як така, а трудова діяльність їх колективів.

Технологічні, фінансові, інформаційні зв'язки між підприємствами туристичної сфери зумовлюють взаємозалежність результатів роботи окремих підприємств, результатів праці їх персоналу, та сприяють утворенню специфічних форм стимулювання на галузевому або регіональному рівнях. Дійсно, виробники послуг зацікавлені в ефективній праці працівників туроператорів і турагентів, адже перші формують з їх послуг туристичний продукт і реалізують його самостійно або через посередництво агентів. Саме тому на підприємствах, що відносяться до виробників основних туристичних послуг, існують спеціальні програми співпраці з посередниками, включаючи заходи стимулювання як діяльності підприємств, так і окремих їх співробітників. Задля створення ефективної збутової мережі туроператори та виробники здійснюють заходи щодо забезпечення зон впливу своїм посередникам, запобігання надмірної конкуренції між ними.

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

Проведене дослідження та сучасні наукові доробки з цього питання вказують на серйозні деформації існуючого в туристичній сфері України організаційно-економічного механізму стимулювання праці, зокрема:

- загальну трудову пасивність працюючих;
- низьку значущість засобів нематеріального стимулювання;

- переважне визначення соціального статусу працюючого за нетрудовими критеріями;

- наявність у працюючих бажання мати стабільну, високооплачувану роботу, але з низькою інтенсивністю праці, що не вимагала б постійного підвищення кваліфікації.

Наявні системи матеріального стимулювання характеризуються як непрозорі, не завжди пов'язані з продуктивністю праці, побудовані на особистих стосунках між керівництвом і конкретними працівниками, а це в решті решт призводить до поступової втрати ними стимулюючої функції. Крім того, на підприємствах застосовуються морально застарілі шкали преміювання та стимулювання співробітників.

Між тим, на сучасному етапі розвитку економічних відносин у сфері туризму метою розробки механізму стимулювання має стати підвищення доходності туризму в межах конкретної території, що характеризується певним організаційним, кадровим, фінансовим потенціалом і функціональними умовами, зумовлюючими форми розвитку туристичного підприємництва.

Таким чином, стимулювання праці - визначальний чинник ефективності діяльності підприємств; ефективне стимулювання може бути забезпечене тільки поєднанням цілого комплексу інструментів впливу на ефективність праці; матеріальне стимулювання є один з найважливіших стимулів підвищення ефективності праці; виявлення потреб співробітників, класифікація працівників за рівнями потреб - основна передумова економічності мотивації; нематеріальні стимули - важливий чинник впливу на керуючий персонал; врахування специфіки підприємства - важливий фактор при виборі керівництвом політики стимулювання.

При побудові ефективної системи стимулів та мотиваторів праці на підприємстві доцільно спиратися на такі принципи:

1) першочергово необхідно виявити матеріальні та нематеріальні потреби працівників, що можуть прямо впливати на результативність їхньої роботи;

2) працівники підприємства повинні повною мірою володіти інформацією про діючу систему стимулів на підприємстві;

3) надані матеріальні стимули повинні бути економічно виправданими та застосовуватися тільки з урахуванням бюджету підприємства;

4) система стимулів повинна бути зрозумілою співробітникам і кожен співробітник повинен знати за що, за які заслуги йому зарахований або не зарахований

1.3. Роль заохочення в ефективності мотивації працівників на туристичному підприємстві

Вміння керівника користуватися заохоченнями та стягненнями завжди розглядалося як основний мотиваційний момент поведінки підлеглих, під впливом багатьох факторів і особливо доброго слова, у людини створюється хороший настрій, а це, у свою чергу, стимулює організм, зменшує втому та підвищує працездатність.

Заохочення за правильну поведінку посилює бажання продовжувати цей спосіб поведінки, тобто діє позитивно. У свою чергу, стягнення утримує від поведінки, яка може привести до покарання, але одночасно це викликає негативну реакцію по відношенню до караючого.

Техніка заохочень полягає в наступному. Якщо на певній туристичній фірмі чи організації заохочують працівника, то повинні уникати невизначених похвал. Похвала повинна конкретно вказувати на роботу, або її частину, яка заслуговує на відзначення. Будь-яке заохочення діє тим результативніше, чим коротший розрив у часі між вчинком і заохоченням.

Існують такі форми винагороди (заохочення) працівників у їх діяльності:

1. Матеріальне заохочення (гроші).

На сьогоднішній день набуває все більшої популярності платити зарубітну плату працівнику в певній туристичній фірмі більше ніж на іншій.

Матеріальне заохочення повинно базуватися на принципах стимулювання:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності діяльності;

- диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, регіонами країни тощо; забезпечення можливості підвищення зарплати за виконання престижних робіт; забезпечення перспективи росту зарплати протягом всієї трудової діяльності; матеріальне стягнення;

- забезпечення випереджаючих темпів росту продуктивності праці у порівнянні з темпами росту зарплати. Управління системами матеріальних стимулів праці є цілеспрямованою дією на умови, які спонукають працівників до трудової діяльності.

2. Моральне заохочення (визнання).

Визнання заслуг людини нічого не коштує для керівника. Наприклад, у певних туристичних фірмах застосовується моральне заохочення у вигляді відзнак (кращий за фахом), вимпелів, значків тощо. Тобто, по суті, це ті самі методи, що були у нас і віджили своє у зв'язку з тим, що часто нагороджували не того, хто насправді цього заслуговав.

3. Відгули (вільний час).

На деяких фірмах ведеться табель виходу на роботу, а паралельно - табель для заробітку вільного часу.

4. Частина прибутку.

Надання можливості працівникам купляти акції підприємства та отримувати дивіденди.

5. Наявність перспективи.

Кращі працівники фірми зазвичай змінюють місце роботи тому, що не бачать перспективи.

6. Підвищення кваліфікації.

7. Задоволення від роботи.

Треба знати, що для людини є задоволенням і створити його для неї.

8. Різні винагороди.

Однак ситуація ще не є такою, щоб можна було повністю відмовитися від стягнень.

Система стягнень має базуватися на таких принципах:

- стягнення повинні мати попереджаюче значення;
- система стягнень повинна мати логічний зв'язок з порушеннями;
- стягнення мають накладатися на працівників незалежно від їхнього становища в колективі, позицій, протекцій і т. ін.;
- система стягнень повинна функціонувати безперервно. Якщо механізм стягнень є системою, то він діє послідовно та об'єктивно, виключаючи вплив особистих зв'язків, ясно показує причинний зв'язок і не викликає ненависті.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ «ІНТЕРКОНТАКТ»

2.1. Організаційна характеристика та аналіз зовнішнього середовища турфірми «Інтерконтакт»

Турфірма була створена в 1997 році, ПП «Інтерконтакт» з корпоративного обслуговування поїздок на сьогоднішні входить за показниками об'ємів продажів на Черкаському ринку до числа провідних компаній туристичної індустрії. Агентство має усі документи, необхідні для здійснення комерційної діяльності на території України: Свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи, Ліцензію Міністерства культури і туризму України серії АВ № 566585, а також акредитовано при Міжнародній Асоціації Авіаперевізників (Аеросвіт).

У 2012 році пройшла добровільну сертифікацію туристичних послуг, що надалі сприяло підвищенню конкурентоспроможності послуг, що надавалися. Сертифікація є методом об'єктивного контролю якості послуг, їх відповідності встановленим вимогам. Наявність сертифікату допомагає покупцям у виборі послуг і служить певною гарантією їх доброякісності. З 2015 року фірма внесена до Єдиного реєстру туроператорів і має реєстровий номер АВ № 566585, договір від 25.03.2011 року страхування цивільної відповідальності за невиконання або неналежне виконання зобов'язань за договором про реалізацію туристичного продукту. Термін дії цього договору до 7 вересня 2017 року, він був узгоджений із Страховою компанією «Глобус». ПП «Інтерконтакт» працює у сфері ділового туризму. Основні види діяльності:

- 1.Оформлення виїзних документів.
- 2.Організація туристичних поїздок, відряджень фахівців.
- 3.Здійснення міжнародної туристичної діяльності в ближньому і далекому зарубіжжя (Європа і Південно-східна Азія).
- 4.Організація корпоративних заходів.

Місія ПП «Інтерконтакт» звучить таким чином: "Надання нашим клієнтам якісних туристичних послуг, які відповідають найвищим професійним вимогам". Основною метою діяльності турфірми є збереження лідируючих позицій на туристичному ринку м. Черкаси. Стосовно видів діяльності компанія ділиться на 7 департаментів:

1. Департамент Бронювання (готелі, авіа і ж\д квитків).
2. Паспортно-візовий департамент.
3. Департамент особистих поїздок.
4. Департамент МІСЕ (корпоративні заходи).
5. Департамент маркетингу і продажів.
6. Фінансовий департамент.
7. Департамент ІТ.

Загальна чисельність співробітників компанії - 12 осіб.

ПП «Інтерконтакт» знаходиться за адресою: м. Черкаси, бул. Шевченка 242. Логотип туристичної фірми а Додатку 1. Номенклатура послуг, що надаються. Продаж Авіа та ж\д квитків. Фірма робить послуги з продажу авіаквитків практично в будь-які точки світу, більш ніж на 20 авіакомпаніях, у тому числі такі як: Аеросвіт тощо.

Фірма здійснює відправку клієнтів більш ніж в 20 країн світу і є туроператором за напрямками: Чехія, Угорщина, Греція, Італія, Іспанія, Голландія, Франція, Австрія, Туреччина, Єгипет, Іспанія, Англія, Швейцарія та ін. Існує необхідність проаналізувати чинники, що впливають на діяльність ПП «Інтерконтакт».

1. Політичні чинники.
2. Закони і правові акти.

Держава здійснює своє регулювання туристичної діяльності підприємства на основі законів і нормативно-правових актів :

- Закон України "Про туризм";
- Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України;
- Закон України "Про захист прав споживачів";

Закон України "Про застосування електронних контрольно-касових апаратів і товарно-касових книг при розрахунках із споживачами у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг".

Діяльність організації постійно знаходиться під вплив політичних подій і рішень що приймаються не лише в Україні, але і у всьому світі. Тому керівництво організації повинне стежити за обстановкою у світі, за рішеннями, що приймаються, і законами. Активно сприяє розширенню міжнародних туристичних зв'язків чинник внутрішньополітичної стабільності країни, яка приймає зарубіжних гостей. Так само серйозним чинником міждержавних і міжурядових угод у сфері економіки, торгівлі, науково-технічних і культурних взаємозв'язків, туризму.

Негативні для туризму чинники політичного порядку:

- внутрішньополітична нестабільність в країні або регіоні;
- відсутність між державами добросусідських стосунків;
- військові конфлікти.

Яскравим прикладом впливу політичних чинників є візові формальності, які виникають через відсутність угод між країнами про спрощений візовий режим, через що оформлення документів затримується на 1-2 тижні. Значну роль також грають військові конфлікти.

Економічні чинники. Вплив економічних чинників на туризм головним чином обумовлений тим, що між тенденціями розвитку туризму і економіки спостерігається тісний взаємозв'язок. Існує пряма залежність між економічним розвитком країни, об'ємом національного доходу і матеріальним добробутом її громадян. Тому держави з розвиненою економікою, як правило, лідирують на світовому ринку по кількості туристських поїздок своїх громадян. Від економічного стану держави залежать не лише прибутки населення, але і рівень розвитку матеріально-технічної бази і інфраструктури туризму.

Інфляція. Інфляція представляє загрозою для досягнення цілей організації. Ціни ростуть навіть не дивлячись на істотне зниження темпів

зростання протягом декількох років. Головна небезпека виходить від цін на паливо для авіакомпаній. Вони постійно ростуть (починаючи з квітня 2007 р. вартість авіагасу на світовому ринку збільшилася в середньому на 80-90%), перевезення пасажирів стало обходитися дорожче, внаслідок чого авіакомпанії збільшують ціни на квитки через що туроператорам також доводиться піднімати ціни на авіа-квитки, що не влаштовує туристів.

Безробіття. Безробіття в Черкасах складає 22 тис. осіб., що складає 55,5%. При цьому безробітних з вищою професійною освітою в Черкасах - 40%. Йде тенденція підвищення безробіття через економічну кризу. Це може позначитися не кращим чином на компанії, оскільки зниження рівня прибутків населення може привести до зниження продажів фірми.

Рівень прибутків. Середня заробітна плата по Черкасам в грудні 2015 р. склала 2800 грн. Проте, чисельність населення, що має дохід нижче за прожитковий мінімум, має тенденцію зниження, за даними Держкомстату в 2015 р. склала 16,3% від усього населення. Зниження рівня прибутків вестиме до зниження об'ємів продажів, а підвищення - до збільшення.

Курс валют. Зміни обмінних курсів істотно впливають на об'єм туристських потоків між країнами з сильними і слабкими валютами. Основний вид іноземної валюти для ПП «Інтерконтакт», який використовується для розрахунків з іноземними партнерами є гривня. Постійне підвищення курсу долара по відношенню до гривні, веде до дорожчання послуг, що надаються іноземними партнерами фірми, в гривневому еквіваленті, що призводить до зниження попиту у клієнтів.

Фінансова криза. Ситуація, що склалася, в країні і у всьому світі може негативно позначитися на діяльності організації. Фінансова криза може призвести до зниження рівня продажів. Щоб цього уникнути і зберегти своїх клієнтів ПП «Інтерконтакт» слід ввести систему знижок для постійних клієнтів.

Соціальні чинники.

Демографічні чинники

Найбільшу схильність до активних форм туризму проявляють особи у віці 20 - 40 років. Як видно з даних табл. 2.1 саме ці вікові категорії в Україні і скорочуються, що призводить до зниження туристів, а переважаючою віковою структурою суспільства стає категорія людей від 40 і старше за роки, в якій найбільша питома вага займає населення передпенсійного і пенсійного віку, що має дуже низькі прибутки, не дає можливість збільшувати об'єм продажів серед простого населення.

Таблиця 2.1.

**Вікова структура суспільства [дані взяті з відділу статистики
Черкаської міської ради]**

Роки	0-20 років	20-40 років	40-50 років	50 років і старше
2013	38%	32%	16%	14%
2014	34%	35%	15%	20%
2015	32%	30%	14%	24%

До групи демографічних чинників відноситься також урбанізація (збільшення долі міського населення), міра якої прямо пропорційна інтенсивності туристичних поїздок. Найвищий рівень урбанізації в таких містах як Черкаси та Київ. Міра туристичної активності в містах значно вища, ніж в сільській місцевості. Причому чим більше місто, тим більше число його жителів виїжджає в туристичні поїздки. Це пояснюється, передусім, потребою у відпочинку (пов'язаному із зміною обстановки), викликаною перевантаженнями і нервовою напругою. До того ж на рішення городянина про здійснення поїздки з пізнавальними цілями чинить вплив загальний вищий культурний і освітній рівень міського населення.

Технологічні чинники. Технологічні чинники, пов'язані з прогресом в техніці і технологіях, значною мірою впливають на розвиток туризму, відкривають можливості для виробництва нових видів послуг, їх збуту і вдосконалення обслуговування клієнтів. Розвиток науки і техніки сприяє

вдосконаленню засобів масового виробництва туристичних послуг (готельного господарства, транспорту, бюро подорожей). Так, корінна технічна реконструкція транспорту дозволила створити комфортабельні умови для перевезення великої кількості мандрівників. Зручні, швидкі, порівняно доступні транспортні засоби (передусім авіація) для перевезення туристів на великі відстані значною мірою сприяли розвитку туризму. Подальший розвиток транспорту і його дія на туризм буде, на думку фахівців, йти по двох основних напрямках:

-кількісний розвиток (збільшення числа різних видів транспорту);
якісний розвиток (підвищення швидкості руху, безпеці перевезень і комфорту пасажирів);

-особливо слід зазначити впровадження в індустрію туризму комп'ютерної техніки, без чого організація масових туристичних подорожей нині неможлива.

Інформаційні технології дозволяють інтегрувати виробництво туристичних продуктів та їх розподіл. Інтернет в туризмі не лише виконує функцію передачі і обміну інформацією, але і формує нову систему збуту, яка безпосередньо зв'язує кінцевих споживачів з постачальниками туристичних послуг і вже сьогодні складає реальну конкуренцію традиційним каналам реалізації туристичних продуктів. Так, незважаючи на те що використання Інтернету у вітчизняному туристичному бізнесі тільки починається, ігнорування світових тенденцій розвитку туристичної індустрії може вже найближчим часом обернутися великими фінансовими втратами, коли туристична діяльність буде немислима без відповідних інформаційних технологій.

Інституціональні чинники. Освіта. Потреба в кваліфікованих фахівцях в області туризму висока. Для її задоволення потрібна активна участь в процесі підготовки кадрів профільних учбових закладів. Керівництво ПП «Інтерконтакт» відмічає невисокий рівень підготовки, відсутність практичних навичок у випускників ВНЗ. Компанія виконує набір

співробітників переважно з досвідом роботи в цій сфері, і обов'язково зі знанням іноземної мови (англійський або німецький). Це обумовлено її репутацією. Співробітники, які не мають досвіду роботи в туристичному бізнесі(в основному це випускники ВНЗ), обов'язково проходять навчання на курсах і набираються необхідного досвіду.

Комунікації. Для партнерів і клієнтів компанії існують засоби зв'язку. Це дуже важливо, оскільки спілкування із споживачами один з головних критеріїв, поліпшення якості обслуговування. Існує спеціально розроблений сайт в Інтернеті, де клієнти можуть знайти важливу для них інформацію.

Партнерами фірми є: авіакомпанії: Аеросвіт, Міжнародні авіалінії України, Air Onix, Ukraine Mediterranean Airlines, Ukraine Cargo Airways, Volare Aviation, Донбасаеро, Дніпроавіа; Ж/Д компанії; стільниковий оператор УМС; страхова компанія «Глобус»; мережі готелів - Дніпро, Нива, Апельсин. Наявність таких партнерів позитивно позначається на іміджі і репутації компанії. Споживачі. Клієнтами турфірми є більше 400 українських та іноземних компаній, які віддають щоденну перевагу професіоналізму співробітників та якості послуг ПП «Інтерконтакт», що надаються. Також компанія не обходить стороною і індивідуальних клієнтів. У 2016 році було відправлено наступну кількість туристів за напрямками. Як показують наведені таблиці фірма відправила на відпочинок по турпутівкам більше 700 туристів за період 2016 року. Персонал підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.*

Персонал підприємства

Посада	Кількість
Генеральний директор	1
Виконавчий директор	1
Фінансовий директор	1
Головний бухгалтер	1

Продовження таблиці 2.2.

Бухгалтерія	1
Головний менеджер	2
Менеджери по продажу турів	2
Юридичний відділ	1
Відділ інформаційної підтримки	1
Відділ маркетингу	1
Разом	12

*внутрішнє середовище туристичної фірми «Інтерконтакт»

Усі співробітники турфірми за винятком кур'єра мають вищу освіту і досвід роботи у туристичній галузі не менш 2-х років. Турфірма, в багатьох випадках, використовує студентів-практикантів як робочу силу з мінімальною оплатою праці. Організаційна структура управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура ПП «Інтерконтакт»

На ПП «Інтерконтакт» SWOT-аналіз, в багатьох випадках, складається для кожного провідного конкурента і для окремих ринків. Це розкриває відносні сили і слабкості компанії, її здатності по боротьбі з погрозами і використанню можливостей. Ця вправа корисна при визначенні привабливості наявних можливостей і оцінці здібностей фірми по їх переслідуванню.

Основним туристичним продуктом в практичній діяльності ПП «Інтерконтакт» є комплексне обслуговування - стандартний набір послуг, що продається туристам в одному "пакеті" (пекидж-тури).

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

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

ПП "Інтерконтакт" також займається реалізацією автобусно-екскурсійних турів по Європі, по країнах Скандинавії; шоп-турів в Грецію, Єгипет, організовує відпочинок і лікування на усіх світових курортах.

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

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

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

Також клієнтами турфірми ПП «Інтерконтакт» є іноземні туристи.

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

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

Ініціативні туроператори по організації міжнародного туризму :

«Pegas»; «Teztour»; «Coral, Tourtess» - організація дитячого і молодіжного відпочинку в Болгарії; «Solvex».

Для підтримки конкурентоспроможності фірма постійно займається розробкою нових турисичних продуктів, ринків збуту, розширенням напрямів своєї діяльності.

Отже, проведений аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ПП «Інтерконтакт». За результатами цього аналізу можна зробити наступні висновки: досліджувана турфірма займається візним, виїзним внутрішнім туризмом. Основними клієнтами турфірми ПП «Інтерконтакт» є, в основному, жителі міста Черкаси та Черкаської області, що віддають перевагу, в більшості своїй, пляжному і екскурсійному відпочинку. Також робота ведеться і в області дитячого туризму.

2.2. Аналіз мотиваційних процесів в управлінні персоналом в туристичній фірмі «Інтерконтакт».

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

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

Стимул - це деяка дія на людину, метою якої є направити її діяльність, а також скоректувати поведінку в організації. Існує декілька мотиваційних типів, кожен з яких описує характерну поведінку людини на туристичному підприємстві. Мотиваційні типи можна розділити на два класи:

-клас запобіжної мотивації (запобіжна мотивація - людина прагне уникнути небажаних для себе наслідків своєї поведінки);

-клас мотивації досягнення (мотивація досягнення - людина поводиться так, щоб досягти певних рубежів, до яких вона прагне).

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

Умовно для персоналу ПП «Інтерконтакт» доля мотиваційного типу описується числом від 0 (відповідний характер мотивації повністю відсутній)

до 100 (людина описується "чистим" мотиваційним типом), і сума усіх чисел дорівнює 100.

Розрізняють наступні "чисті" типи мотивації:

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

Позначимо кожен тип мотивації кодом (по перших двох буквах):

-ЛЮ - люмпенизований тип;

-ІН - інструментальний тип;

-ПР - професійний тип;

-ПА - патріотичний тип;

-ХО - господарський тип.

Люмпенизований тип. Відноситься до запобіжного класу мотивації.

Характеризується наведений тип для персоналу ПП «Інтерконтакт»:

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

Інструментальний тип. Відноситься до досяжительному класу мотивації.

Характеризується наведений тип для персоналу ПП «Інтерконтакт»:

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

Професійний тип. Відноситься до класу досягнення мотивації.

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

Патріотичний тип. Відноситься до класу досягнення мотивації.

Характеризується наведений тип для персоналу ПП «Інтерконтакт»:

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

Господарський тип. Відноситься до класу досягнення мотивації.

Характеризується наведений тип для персоналу ПП «Інтерконтакт»:

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

Далі розглянемо класифікацію форм стимулювання:

-негативні - незадоволення, покарання, загроза втрати роботи.

-грошові - заробітна плата, включаючи усі види премій і надбавок.

-натуральні - купівля або оренда житла, надання автомобіля та ін.

-моральні - грамоти, почесні знаки, представлення до нагород, дошка пошани і ін..

-патерналізм (турбота про працівника) - додаткове соціальне і медичне страхування, створення умов для відпочинку та ін.

-організаційні - умови роботи, її зміст і організація.

-залучення до співволодіння і участі в управлінні.

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

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

Таблиця 2.2

Відповідність мотиваційних типів і форм стимулювання на ПП «ІНТЕРКОНТАКТ»

Форми стимулювання	Мотиваційний тип				
	ІН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Негативні	0	-	+	-	N
Грошові	N	+	0	+	0
Натуральні	+	0	+	0	N
Моральні	-	+	N	0	0
Патерналізм*	-	-	+	-	N
Організаційні	0	N	0	+	-
Участь в управлінні	0	+	+	N	-

*Опікунство, заступництво

Визначимо позначення в таблиці 2.2:

- нейтральна; + - застосовна; - - заборонена; N - базова

Необхідно відмітити наступне:

- "базова" - найбільша орієнтованість цієї форми стимулювання на людину з цим типом мотивації;

"застосовна" - ця форма стимулювання може бути використана;

"нейтральна" - застосування цієї форми стимулювання не зробить ніякої дії на людину і він продовжуватиме діяти як раніше;

"заборонена" - застосування цієї форми стимулювання приведе до прямо протилежного ефекту і, можливо, до деструктивної поведінки.

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

По дослідженнях які були здійснені на даній туристичній фірмі можна зробити висновок про те, що найбільш ефективним стимулюванням для досліджуваної співробітників є матеріальне, моральне, організаційне заохочення, а також покарання (відміна премій тощо).

2.3. Мотивація, стимули, соціальні пакети які використовуються в туристичній фірмі «Інтерконтакт»

Сучасна людина живе у світі грошової мотивації, тому ніяке людське ставлення не може компенсувати працівникові грошової нагороди. Туристичні фірми витрачають великі зусилля на навчання і розвиток персоналу, тому припустимо, що висока плинність кадрів не вигідна туристичній фірмі. Роблячи висновок, підприємству в першу чергу необхідно переглянути систему оплати праці. Аналіз системи оплати в туристичній фірмі «Інтерконтакт» показує, що заробітна плата, яка складається із ставки і бонусів, є досить ефективною, як для працівника, так і для підприємства. Таким чином, туристична фірма справедливо оцінює частку внеску ефективної роботи кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей організації, а співробітники прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів.

Проте навіть в такій системі оплати існують недоліки – низька ставка і невисокий відсоток від виконаної роботи, який зараховується до бонусної частини заробітної плати. Туристичній фірмі, мотивуючи своїх співробітників заробітною платою, рекомендується підвищити її розмір. Для багатьох працівників саме фінансова стабільність є основною потребою в період виходу з кризи, тому для персоналу було б вигідніше, щоб туристична фірма підвищила ставку. Проте в діючих ринкових умовах для підприємства небезпечно просто збільшувати оплату праці співробітників, не пов'язавши цей процес з показниками ефективності. Підвищення ставки викличе конкуренцію на ринку роботодавців, але не працівників. Використовуючи ефективний метод мотивації персоналу заробітною платою в турфірмі, можна підвищити відсоток бонусів за виконану роботу, а також за перевиконання встановлених показників роботи співробітнику пропонується збільшити відсоток бонусів в 1,5 рази. Таким чином, співробітник стає зацікавлений не тільки виконати встановлену норму роботи, а й перевиконати. Люди в організації чітко бачуть, до чого їм необхідно прагнути як для себе, так і для туристичної фірми.

Для підвищення мотивації за допомогою соціально-психологічних методів, туристична фірма переглядає соціальне забезпечення, використовуючи чинний соціальний пакет та поліпшує його зміст.

Аналізуючи соціальне забезпечення персоналу туристичної фірми, запропоновано наступні рекомендації для підвищення мотивації співробітників:

- оплачення святкових днів;
- оплачення відпусток;
- оплачення днів тимчасової непрацездатності;
- оплачення часу на обід;
- медичне страхування на підприємстві;
- страхування від нещасних випадків;
- допомога в підвищенні освіти, профпідготовці та перепідготовці.

Для того, щоб система стимулювання персоналу на ПП «Інтерконтакт» була ефективною, виконуються п'ять основних умов:

1. Система стимулювання повинна відповідати стратегії розвитку бізнесу і організації, а також прийнятій політиці стимулювання. Це означає, що підстави стимулювання повинні вибиратися, виходячи з цілей розвитку, що становлять стратегію, що реалізовується. Наприклад, якщо компанія знаходиться на етапі інтенсивного розвитку, виводячи на ринки нові послуги, важливими підставами стимулювання є участь в проектах по розробці нових

послуг, продаж нових послуг, освоєння обслуговування і сервісу по нових послугах тощо.

2. Вибрані форми стимулювання мають бути адекватні мотиваційному профілю ПП «Інтерконтакт» (що склалося або заданому, залежно від прийнятої політики стимулювання). Наприклад, якщо в компанії виділяється кадрове ядро з поєднанням професійної і інструментальної мотивації на тлі переважання в цілому люмпенизовано-патріотичної мотивації, то основними формами стимулювання мають бути негативні (стягнення), при забезпеченні значущого соціального пакету (оптимальні для люмпенизовано-патріотичної мотивації), але при цьому для ключового персоналу необхідно передбачити різноманітні організаційні форми стимулювання (самоствійність у рамках бюджету, різноманітне забезпечення діяльності, залучення до проєктів, включення в експертні органи і тому подібне) у поєднанні із спеціальним цільовим преміюванням по ясно визначуваних підсумках інноваційної діяльності.

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

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

5. Система стимулювання має бути відома усім працівникам компанії. Ця умова має особливу важливість, оскільки якщо виконані усі попередні, але персонал не проінформований про існуючу систему стягнень і заохочень, то він не може коригувати свою поведінку в ПП «Інтерконтакт». При цьому працівник повинен бачити, що стимулювання виробляється строго відповідно до Положення і в кожній ситуації, визначеній як основа стимулювання. Інакше уся система стимулювання чинитиме тільки деструктивну дію, оскільки працівник не розумітиме критеріїв, по яких оцінюється його робота.

РОЗДІЛ 3. НЕДОЛІКИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ МОТИВУВАННЯ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

3.1. Недоліки процесів та методів мотивації персоналу в туристичній сфері

Мотивацією до праці можна назвати спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії до ефективної роботи та активної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей пфїрми. Існує дуже багато способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість яких лише поповнюється. Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є сталими. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків та продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника.

Мотивування працівників відрізняються у різних країнах на регіонах світу залежно від їх культур, поглядів, віросповідань, ідей тощо. Так і для кожного окремого працівника потрібно підбирати і застосовувати конкретний метод чи інструмент мотивування, виходячи з особливостей його характеру, умов життя, соціального статусу, цінності роботи та кар'єри тощо. Основні методи мотивації відображено у Додатку 1.

Якщо говорити в цілому, то в Україні існують певні труднощі з мотивуванням персоналу. Це, перш за все, пов'язано з тим, що найбільш дієвими інструментами мотивації у нас є фінансові, проте більшість керівників прагнуть не витратити кошти на мотивування персоналу. Тому частіше використовують певні санкції за невиконання завдання. Винагороди та різного роду премії також трапляються, але призначені для найкращих працівників. Нематеріальна мотивація у нас також використовується, але меншою мірою, оскільки є менш дієвою. Хоч у туристичних фірмах і

створюється певна культура та традиції, що сприяє ефективному виконанню роботи, проте фінансові виплати – найкращий стимул для українців.

3.2. Засоби стимулювання в управлінні персоналом в туристичного бізнесу

В туристичній фірмі використовується проактивний підхід до мотивації найталановитіших співробітників, називаючи вісім методів залучення та утримання:

1. Завжди проводяться тренування для лідерів, перш ніж просунути людину на керівну посаду. Це дуже суттєво знижує плинність в компанії та підвищує мотивацію.

2. Використовується 5-10% прибутку на навчання для персоналу.

3. Інвестування час та зусилля у створення “вхідної програми” для новачків у компанії. Ця програма повинна тривати як мінімум 1 рік.

4. Проведення курсів перекваліфікації та реорієнтації для людей, які працюють у компанії вже протягом тривалого періоду.

5. Знищення всіх джерел, які підсилюють страх та ворожість всередині організації. Створення культури взаємної підтримки та довіри.

6. Бути екологічними та розвивати цю цінність у своїй галузі.

7. Створення програми бонусів, яка дозволяє людям повністю відкритися – тобто буде індивідуальною та враховуватиме сильні сторони кожного працівника.

8. Розробка програми, яка спонукає людей до інновацій. Виплачування бонусів за яскраві та корисні для компанії ідеї, висловлені співробітниками.

Сучасним методом мотивації персоналу є метод “привілеї інноваторам”, тобто привілеї для управлінського персоналу фірми. Найчастіше це оплачувані фірмою обіди, під час яких менеджери проводять ділові переговори, безплатне медичне обслуговування, дотації на оплату квартири, безплатні консультації по особистим фінансовим питанням, оплата навчання дітей, продаж акцій фірми по низькій ціні і т.д.

Одна із систем управління привілеями – інноваційна номенклатура. Її основна ціль – надати працівникам фірми можливість отримувати додаткові блага в залежності від ефективності праці кожного співробітника. Вона сформована на використанні двох систем винагороджування за працю. Перша з них реалізується через виплату щомісячної заробітної плати. Друга система заснована на сукупному накопичувальному ефекті від праці

персоналу і являє собою сумарний результат отриманий від праці співробітника за визначений період його трудової діяльності.

Говорячи про сучасні методи мотивації праці, можна відмітити основну їх особливість – вони представляють собою потужний економічний інструмент, створюючи сильні мотиваційні механізми для підвищення ефективності діяльності індивідуума.

Інноваційний підхід, є бажаним у всіх галузях. Проте, при всякому підході до створення системи мотивації головне – обрати правильні мотиваційні заходи, та використовувати правильні ефективні методи мотивації. На жаль, в мотивації не існує уніфікованого підходу – потрібно шукати індивідуальний підхід до кожного. Впровадження ефективних сучасних методів мотивації праці в туристичних підприємствах допоможе перейти на абсолютно новий якісний рівень і забезпечить гармонійний і продуктивний професійний розвиток кадрів і реалізацію всіх завдань бізнесу.

Управління туристичним підприємством ґрунтується на чіткому виконанні співробітниками функціональних обов'язків і налагодженій співпраці структурних підрозділів. Об'єктивною умовою ефективності процесу мотивування цих двох складових є формування переліку обов'язків і критеріїв оцінки результатів виконання, а також доведення їх до відома працівника. У випадку, коли реалізація певної стратегічної мети вимагає від менеджерів тимчасового перерозподілу ресурсів, в тому числі людських, виникає необхідність подолання небажання співробітників виконувати понаднормові з їх точки зору завдання через включення механізму додаткових компенсацій. Отже, робота механізму стимулювання регламентованої праці персоналу забезпечується завдяки адаптації організаційної структури підприємства та штатних обов'язків його працівників до реалізації поточних технологічних процесів і тимчасових проектів.

Дія механізму стимулювання інноваційних ініціатив спрямована на активізацію інноваційної діяльності на підприємствах туристичної сфери. Предметом оцінювання тут виступає ефективність поданого виробничого, управлінського, економічного проекту і його прийнятність для підприємства, причому матеріальна винагорода може передувати впровадженню, а може складати частку отриманого від впровадження прибутку. Очікувати посилення інноваційної активності персоналу можна лише за умови ознайомлення людей з можливістю отримати за це винагороду, а це знову вимагає розроблення відповідної процедури.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу займає одно з центральних місць в управлінні персоналом організації. Позитивне відношення працівників до праці і пов'язана з ним висока працездатність, ділова ініціатива і сумлінність досягаються тільки при особистій зацікавленості співробітника у своїй діяльності. Ця зацікавленість обумовлена стійкою мотивацією до праці, що відбиває певну структуру трудових мотивів людини.

Мотивація праці в психологічному її розумінні є ієрархізованою сукупністю мотивів праці, що визначає прагнення працівника задовольнити які-небудь потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності. Кожна людина має певну специфічну для нього структуру трудової мотивації, залежної від його індивідуальних особливостей, досвіду, характеру засвоєних трудових норм і цінностей.

Знання цієї структури є цінним. Воно дозволяє, по-перше, зрозуміти характер очікувань працівників, пов'язаних з трудовою діяльністю, по-друге, передбачати (з певною мірою вірогідності) появу тих або інших фактів трудової поведінки, і, по-третє, успішно управляти діяльністю колективів, раціонально використати методи і засоби дії не лише на трудовий поведінка людей, але і на трудову ситуацію в цілому, дозволяючи працівникам працює в ній комфортно і відповідно до свій запиту.

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

Якість управлінської діяльності залежить, насамперед, від старанності добору і роботи менеджерів туристичного підприємства. Організаційна робота ставиться до числа таких видів людської діяльності, що потребують специфічних якостей, що роблять дану особу професійно придатним до роботи керівника туристичного підприємства.

Актуальним для даної туристичної фірми буде розробка заходів, які поліпшать систему мотивації і стимулювання. До таких слід віднести наступні: розробку більш сучасної контрактної системи найму працівників - спеціалістів. При введенні контрактної системи найму працівників дуже важливо визначити методику розрахунку і перелік показників, за якими оцінюються і оплачуються результати праці робітників; розробку пропозицій щодо введення багатокomпонентної (ступінчатої) системи оплати праці, яка буде складатися з трьох компонентів: ціни робочого місця, ціни робочої сили і бонусу, соціальних пільг і морального стимулювання.

Таким чином, стимулювання праці - визначальний чинник ефективності діяльності підприємств; ефективне стимулювання може бути забезпечене тільки поєднанням цілого комплексу інструментів впливу на ефективність праці; матеріальне стимулювання є один з найважливіших стимулів підвищення ефективності праці; виявлення потреб співробітників, класифікація працівників за рівнями потреб - основна передумова економічності мотивації; нематеріальні стимули - важливий чинник впливу на керуючий персонал; врахування специфіки підприємства - важливий фактор при виборі керівництвом політики стимулювання.

При побудові ефективної системи стимулів та мотиваторів праці на підприємстві доцільно спиратися на такі принципи:

- 1) першочергово необхідно виявити матеріальні та нематеріальні потреби працівників, що можуть прямо впливати на результативність їхньої роботи;
- 2) працівники підприємства повинні повною мірою володіти інформацією про діючу систему стимулів на підприємстві;
- 3) надані матеріальні стимули повинні бути економічно виправданими та застосовуватися тільки з урахуванням бюджету підприємства;
- 4) система стимулів повинна бути зрозумілою співробітникам і кожен співробітник повинен знати за що, за які заслуги йому зарахований або не зарахований той чи інший стимул.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів/ Людмила Агафонова, Ольга Агафонова,; Київський ун-т туризму, економіки і права. - К.: Знання України, 2002. - 351 с.
2. Будзан Б. Самоменеджмент: постановка цілей, або як працювати над своїми життєвими планами / Б. Будзан // Готельний і ресторанний бізнес. - 2010. - С. 286
3. Булатова О.В. Закономірності та прогноз розвитку туристичної галузі України / О.В. Булатова, Я.А. Дубенюк. - Маріупіль, 2010. - 120 с.
4. Вахмистров В.П., Вахмистрова С.И. Правове забезпечення туризму. - Миколаїв: 2005. - 312 с.
5. Виноградська А. Технологія комерційного підприємництва: Навчальний посібник / А. Виноградська,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. (екомен). - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 778 с.
6. Виноградський Н. Д., Виноградська А. М., Шканова О.М. Управління персоналом. - 2-ге видання: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
7. Закон України "Про туризм" від 15.09.1995 р., № 324/95-ВР. [Електронний ресурс]. - Доступний з <http://www.zakon.rada.gov.ua>
8. Закон України "Про захист прав юридичних осіб і індивідуальних підприємців при проведенні державного нагляду" від 5 грудня 2003 р.
9. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - К. : Вид-во "Кондор", - 2003. - 296с.
10. Лисенко М.С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств // Формування ринкових відносин в Україні.- 2008. - №7. - с.236.
11. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг / О.О. Любіцева. - К. : Вид-во "Альтер-прес", 2006. - 280 с.

12. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник. - К.: ЦУЛ, 2010. - 272 с
13. Мельник П.В. Менеджмент: навч. посібн. / П.В. Мельник, М.М. Філоненко, Л.П. Гацька, Н.Е. Кошарська. - Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. - 154 с.
14. Мухаровський М., Хімичева Г. Моделювання комплексної оцінки компетентності персоналу // Стандартизація, сертифікація, якість. - 2006
15. Менеджмент персоналу: Навч. посіб./ В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред.. В. М. Данюка, В. М. Петюха.- К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.
16. Раков А.В. Стандартизація і сертифікація в сфері послуг. - Минск: 2002. - 281 с.
17. Рєвкова Н. О. Місце та роль управлінського персоналу в процесі забезпечення якості системи управління організації [Текст] // Матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. "Теорія і практика перебудови економіки". - Черкаси: ЧДТУ, 2002. - С.223.
18. Рудяк Ю., Кузнєцов В., Клименко А. Усе про облік та організацію туристичної діяльності. - 3-тє вид., перероб. і доп. - Харків: Фактор, 2006. - 278 с.
19. Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств С. Сардак // Україна: аспекти праці.-2008.- № 6. – 348с.