

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: «Забезпечення конкурентоспроможного мотиваційного  
механізму підприємств туристичної галузі»

Студента 3 курсу групи Т-31  
напряму підготовки бакалавр  
спеціальності "Туризм"

Сима Л. Є.

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)

м. Тернопіль – 2017 рік

## ПЛАН

Вступ

РОЗДІЛ 1. Ефективне управління персоналом за рахунок мотиваційних механізмів в підприємствах туристичної галузі

1.1. Особливості впровадження мотиваційних механізмів в підприємствах туристичної галузі

1.2. Вплив мотиваційних механізмів на продуктивність персоналу туристичних підприємств

РОЗДІЛ 2. Аналіз мотиваційних механізмів туристичного підприємства «Пілігрим»

2.1. Коротка характеристика туристичного підприємства «Пілігрим»

2.2. Основні форми мотивації працівників підприємства «Пілігрим»

РОЗДІЛ 3. Забезпечення конкурентоспроможного мотиваційного механізму підприємства «Пілігрим»

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

Висновки

Список використаних джерел

## ВСТУП

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

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

Проблема мотивації і стимулювання також наявна в підприємствах в нашої країни. В той же час, в США та в країнах Західної Європи і мотиваційні аспекти управління персоналом туристичних підприємств мають велике значення, тож цей досвід мотиваційних механізмів може бути з успіхом перенесений на українські туристичні 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 багато наукових робіт по даній тематик, на практиці питання мотивації вважається відносно "слабким" місцем. Допомогти у вивченні структури мотивів і стимулів персоналу керівникам можуть соціологічні дослідження, що проводяться, по особливостях і тенденціях розвитку мотиваційної сфери трудової діяльності сьогодення.

**Об'єктом дослідження** є туристична фірма «Поліграм».

**Предметом дослідження** – є формування конкурентних переваг туристичного підприємства.

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

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

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

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

# **РОЗДІЛ 1. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА РАХУНОК МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ В ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

## **1.1. Особливості впровадження мотиваційних механізмів в підприємствах туристичної галузі**

Управління - це творчий процес, який базується на особливих здібностях керувати. Управління вимагає від керівника доброї по інформованості, рішучості і, навіть, інтуїції [2].

Управління діяльністю туристичних підприємств полягає в особливому сполученні системного, адаптивного та ситуаційного управлінських підходів, результатом чого є максимальна адаптація сервісної діяльності туристичних підприємств до сучасних потреб споживачів і можливість своєчасно змінювати та оновлювати асортимент послуг, що є основою підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності[1].

Оскільки туристичне підприємство є відкритою системою, воно зможе вижити тільки тоді, коли задовольнятиме потреби споживача і зовнішнього середовища. Щоб одержати прибуток, потрібний для виживання, підприємство має постійно стежити за середовищем, в якому воно функціонує.

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

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

Одним з критеріїв на шляху до успіху туристичного підприємства так як і будь якого підприємства є розвиток персоналу. Персонал туристичного підприємства відіграє дуже важливу роль у функціонуванні цього підприємства. Тому для продуктивної роботи персонал потрібно заохочувати, мотивувати та

залучати до виконання цілей підприємства. Це можна зробити за допомогою механізмів мотивації персоналу.

Метою розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств є формування у персоналу підприємства стійких мотивів до свого власного розвитку як кваліфікованого працівника, підвищувати свій освітній рівень та кваліфікацію, за-для отримання певних винагород та привілеїв, таких як соціальний статус, заробітна плата, відпустка, та інші привілеї, які використовуються щоб задовільнити основні потреби персоналу [15].

Механізм розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств можна представити у вигляді структурно-логічної схеми послідовних дій керівника туристичного підприємства, які він має здійснювати у процесі управління персоналом для його мотивування на користь досягнення цілей, що стоять перед підприємством і для вирішення проблем його розвитку (рис. 1) [6].

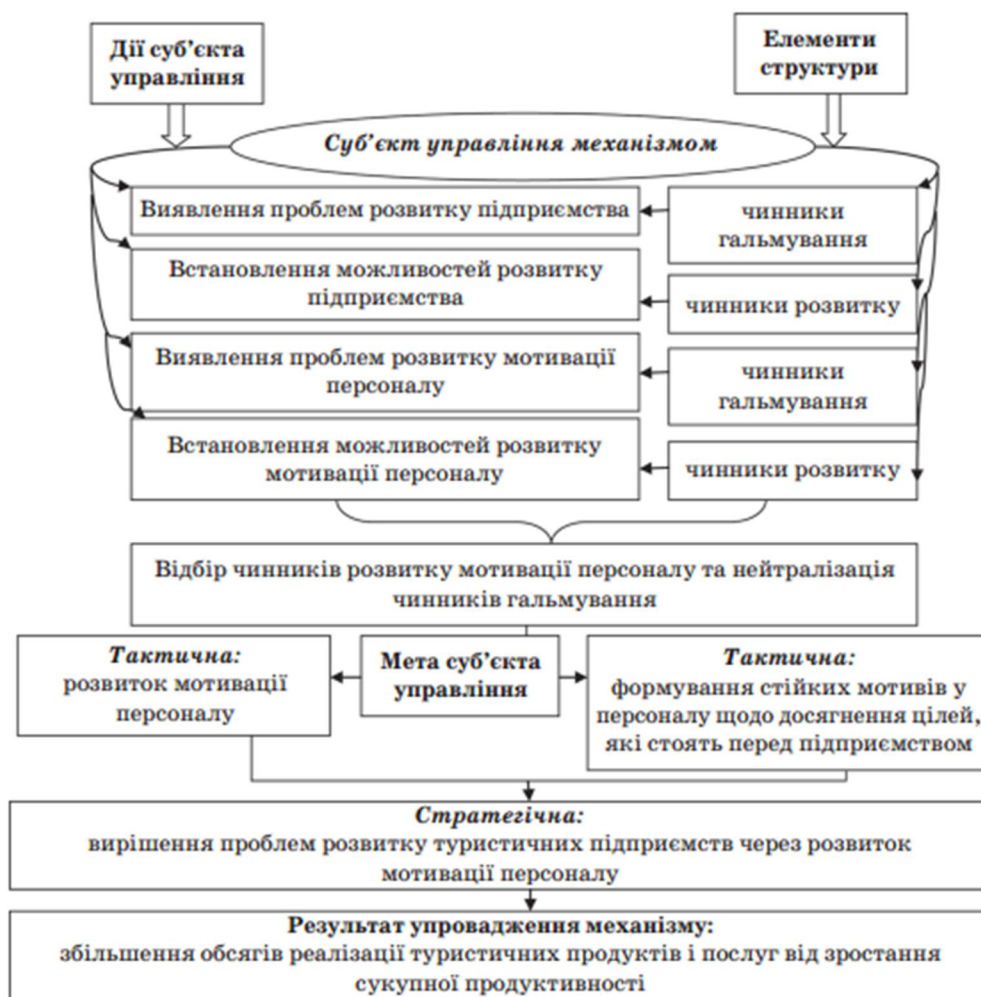


Рис. 1.1. Структура мотиваційних механізмів

Таким чином для формування і впровадження механізмів розвитку мотивації персоналу в туристичних підприємствах ми повинні визначити проблему розвитку підприємства та проблеми у колективі, в'яснити чому персонал невмотивований і як покращити працездатність.

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

Також важливим аспектом є досягнення тактичних цілей шляхом заходів, що дозволить отримати ефект від упровадження механізму мотивації — досягнення стратегічної мети та отримання конкретного результату у вигляді збільшення продуктивності праці та доходів туристичного підприємства [11].

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

Увага керівника персоналом має бути сконцентрованою на стимулюванні персоналу до скорочення витрат на одиницю туристичних продуктів, економного використання ресурсів з метою зниження цін на туристичні продукти та послуги — як головної причини збільшення обсягів їх реалізації від зростання сукупної продуктивності. У цьому полягає результат упровадження самого механізму, виходячи з його структури і головної стратегічної мети впровадження [5].

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

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

Для економічних методів характерним є ефективний прямий вплив на економічні (матеріальні) інтереси як окремого працівника туристичного підприємства, так і всього колективу [8].

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

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

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

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 ефективною збутової мережі туроператори та виробники здійснюють заходи щодо забезпечення зон впливу своїм посередникам, запобігання надмірної конкуренції між ними [4].

Ця зацікавленість має і іншу сторону - оператори і агенти мають гарантувати високу якість послуг, що входять до турпакуету. Натомість



механізмів зворотного впливу посередників на ефективність праці персоналу підприємств-виробників поки не існує.

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

Системи матеріального стимулювання вважаються науковцями як непрозорі, не завжди пов'язані з продуктивністю праці, побудовані на особистих стосунках між керівництвом і конкретними працівниками, що призводить до поступової втрати ними стимулюючої функції. Крім того, на підприємствах застосовуються морально застарілі шкали преміювання та стимулювання співробітників. [3]

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.

## **1.2. Вплив мотиваційних механізмів на продуктивність персоналу туристичних підприємств**

Вияснити заради якої мети працює персонал і якими є його потреби дає можливість ефективно керувати ними та обирати правильні мотиваційні механізми.

Більшість європейських компаній починають діяльність туристичних підприємств з дослідження факторів, які мотивують персонал. Мотивація справді дає змогу збільшити продуктивність праці та змінити ставлення працівників до виконуваної ними роботи, що в свою чергу збільшує дохід компанії. Основними механізмами підвищення мотивації та покращення якості роботи на підприємствах туристичної галузі є [10]:

- Мотивація працівників знаннями і навчанням

Для того, щоб досягнути високої кваліфікації у своїй діяльності у працівника має бути прагнення розвиватися на робочому місці, постійно навчатися, проходити тренінги та самовдосконалюватися. Такий працівник підійметься кар'єрною драбиною і розвине в собі нові навички. Таким чином використовувати додаткове навчання в якості нагороди і мотиваційного чинника дуже ефективно. Направлення на додаткове навчання, конференції та тренінги тих співробітників, які досягли значних результатів у роботі є хорошим стимулом для персоналу працювати продуктивніше і розвиватися як професіонал своєї справи. Зробити додаткові знання перевагою, щоб надихнути працівників продовжувати навчання. Для цього можна запропонувати працівникам вибір обрати навчальний курс і надати можливість безкоштовного навчання.

- Нагороджувати окремих людей за сукупний внесок групи

В командній роботі працівникам часто здається, що їх індивідуальні заслуги залишаються неврахованими. Компанії частіше визнають успіхи групи в цілому, а не окремо кожного працівника. Проте керівник повинен заохочувати кожного члена команди на індивідуальному рівні також, щоб умотивувати кожного з працівників працювати за-для цілей підприємства. Для цього

здійснення можна поставити перед керівниками груп завдання робити звіти про г успіхи окремих учасників і їх вклад в досягнення цілей підприємства. За допомогою таких звітів можна узагальнити результати в кінці звітнього періоду.

- Пояснити підлеглим прийняту в організації систему винагород

Заохочення та винагороди на підприємстві мають мати організований та систематичний характер. Це означає, що привілеї та нагороди повинні бути однаковими для кожного члена колективу без виключень. Якщо система винагород немає систематичності, то працівники можуть розцінювати такі дії як неповагу і нерівність. Тому про систему винагород має знати кожен з членів колективу, щоб вмотивувати працівників досягати певних результатів за-для нагород та привілей. Прозорість і зрозумілість у системі винагород часто допомагає уникнути конфліктів і зміцнити моральний клімат колективу, що є важливим чинником у підвищенні продуктивності праці.

- Підтримка позитивного обміну інформацією між підлеглими

Корпоративна культура, яка підтримує прагнення давати один одному позитивні оцінки за результатами кожного виконаного завдання, підвищує рівень мотивації та продуктивності праці. Відповідно до теорії набутих потреб МакКлеелланда існує тип людей з високою потребою співучасті, які намагаються встановлювати і підтримувати добрі стосунки, прагнуть отримати схвалення і підтримку з боку оточуючих, стурбовані тим, як про них думають інші. Для успішної організації роботи таких членів колективу необхідно створювати умови, що дозволяють їм регулярно отримувати інформацію про реакцію оточуючих на їх дії, а також надають їм можливість активної взаємодії з досить широким колом людей [13].

Так як існують різні мотиваційні механізми, керівник має створити сприятливу атмосферу для мотивації працівників, активно спілкуватися зі своїми співробітниками, встановити набір критеріїв, які мають найсильніший вплив на поведінку співробітника. Ці критерії, в загальному, формують основи поведінки працівників. Керівники можуть створити сприятливе робоче середовище, яке

буде вмотивовувати співробітників. Організаційний клімат також зробить значний вплив на ставлення до своєї роботи персоналу.

Якщо персонал туристичного підприємства чітко знає і розуміє, що від нього очікується, він буде працювати ефективніше і буде мати мотивацію до виконання завдань, які перед ним ставлять керівники. Для цього потрібно чітко пояснити персоналу політику підприємства, завдання та цілі, внутрішні правила та систему винагород та покарання. Керівник має бути відкритим до спілкування та підтримувати підлеглий на всіх етапах виконання роботи, адже саме ефективне і грамотне управління є першим кроком до мотивації персоналу та успіху підприємства.

Дослідники вважають, що набагато простіше навчити мотивованого працівника, ніж вмотивувати кваліфікованого працівника. Деякі працівники мають само мотивацію або ж прагнення до самореалізації. Таким чином визначаються амбіції людей та їх прагнення в професійному та особистісному розвитку. Вони хочуть підвищити кваліфікацію, виконати завдання краще і швидше за інших, зробити внесок в справу та отримують задоволення від досягнення мети. Це і є потенційні лідери і керівники, яким мало задовільнити основні потреби, вони також потребують само визнання та самовдосконалення. Після досягнення мети вони формують нову мету, ще більш високу, і таким чином просуваються по кар'єрній драбині вгору.

Для таких співробітників існують інші мотивації [7]:

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

Мотиваційні механізми працівників повинні змінюватися з урахуванням змін у розвитку туристичного підприємства. Завданням сучасного керівника є

обрати з найоптимальніший компенсаційний пакет в якості матеріального стимулу своїх співробітників. Комплексна система мотивації персоналу[9]:

- узгодження інтересів керівника і підлеглих дозволяє визначити напрямки діяльності туристичного підприємства, при цьому інструментами мотивації виступають статут організації, основні принципи керівництва та організації для формування культури організації, та ін.
- визнання працівника частиною підприємства та формування позитивного образу підприємства для персоналу і зовнішнього світу дозволяє розвивати почуття приналежності працівника до організації, для чого можна використовувати різні форми інформації про організацію та тренінги
- розробка і впровадження системи участі працівників у розподілі загального результату підприємства за допомогою участі в капіталі і розвитку відносин партнерства
- соціальні пільги та послуги, що надаються працівникам незалежно від їх положення в організації дають змогу розвинути соціальну відповідальність працівників і підвищити їх трудову активність
- правильна організації робочого місця формує у співробітника почуття задоволення від роботи та підвищує його працездатність
- підвищення кваліфікації персоналу, проведення семінарів та тренінгів, планування кар'єри формує самостійність та ініціативність, стимулює творчу діяльність співробітників
- вільний графік роботи та пристосування робочого часу до потреб персоналу і підприємства дозволить відповідально та свідомо використовувати робочий час.

При формуванні комплексної системи мотивації персоналу підприємства необхідно враховувати особливості персоналу, що включають в себе потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників. Мотиваційний механізм повинен також враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, фактори зовнішнього і внутрішнього впливу на організацію, що склалися на підприємстві традиції та історичний досвід [13].

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

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

Туристична фірма «Пілігрим» заснована 26 лютого 2002 року. За організаційно-правовою формою це підприємство являється товариством з обмеженою відповідальністю. ТОВ регулюється ЦК України.

Свою діяльність фірма «Пілігрим» почала як маловідоме туристичне агентство, що займається реалізацією і просуванням туристичного продукту, створеного туроператором. Діяльність фірми здійснювалася на підставі ліцензії на турагентську діяльність, виданої від 08 квітня 2002года під №0032538(рег.№52-аф-08056). Потім фірма отримала туроператорську ліцензію, видану агентством по туризму від 23апреля 2003года під №0032537(рег.№52-оф-15805). Це дало фірмі право виконувати функції організатора та творця комплексного туристичного продукту для групового і індивідуального туризму, пропонувати подорожі різної вартості і тривалості по різних напрямках і в різний час роки, розробляти туристські маршрути, забезпечувати їх послугами, організовувати рекламу, розраховувати і встановлювати ціни на тури, продавати їх турагентствам [16].

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

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

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

посилювання конкуренції в туристичному бізнесі, брак фінансових ресурсів і так далі У таких умовах фірма не може обмежуватися лише поточним плануванням і оперативним управлінням своєї діяльності. Виникає необхідність стратегічного мислення, яке повинне втілитися в програму дій, що уточнює цілі і засоби реалізації вибраної дороги розвитку [12].

Колектив туристичної компанії Пілігрим - цілеспрямована, дружна і впевнена в своїх силах команда, що дарує радість відпочинку своїм клієнтам.

Незважаючи на те, що одним з основних напрямків діяльності компанії є робота з туристськими агентствами та корпоративними клієнтами, «Пілігрим» надає свої послуги кожному зацікавився клієнту. Працівники «Пілігрим» ретельно продумали систему знижок, бонусів і спеціальних тарифів, які надаються будь-якому охочому в залежності від туру.

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

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

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

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

У відповідності зі стандартом «Туристські послуги. Загальні вимоги», персонал, включаючи керівний склад, повинен мати професійну підготовку та

кваліфікацію, в тому числі теоретичні знання та вміння застосовувати їх на практиці. Персонал повинен уміти дати чітку відповідь на поставлене відвідувачем питання; володіти інформацією, необхідною для споживача і постійно її оновлювати; підвищувати свою кваліфікацію не рідше одного разу на рік.

Менеджери компанії «Пілігрим» - професіонали своєї справи, які мають вищу освіту і досвід роботи в туризмі. Співробітники фірми регулярно відвідують навчальні семінари провідних туроператорів, про що свідчать отримані сертифікати. Персонал «Пілігрим» систематично виїжджає в ознайомлювальні тури по закордонних країнах.

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

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

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

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

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

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



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

Також клієнтами турфірми «Пілігрим» " є іноземні туристи.

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

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

Ініціативні туроператори по організації міжнародного туризму :

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

Рецептивний туроператор по Туреччині: "Tui". «Пілігрим» працює на підставі договору з туроператорами. Прийом туристів здійснюватиметься впродовж усього року. Конкурентами фірми є: "888-Тур", "Вавілон-Л", "Поехали с нами", "Апельсин", "Галопом по Європах", "Магнолія", "Карамель". Основними конкурентами є [17]:

- "888-Тур" – займається організацією дитячого туризму. Ця фірма займає вигідні позиції завдяки наявності власного автотранспорту, за рахунок чого ціни набагато нижчі, ніж у досліджуваної фірми.
- "Поехали с нами" є конкурентом по таких напрямках як Туреччина, Єгипет, країни Західної Європи. Цінова політика схожа з ціновою політикою «Пілігрим». Це пояснюється тим, що фірми працюють з одними і тими ж туристичними операторами.
- "Апельсин". Ця туристська фірма змагається з досліджуваною по реалізації турів за кордон (Іспанія, Єгипет, ОАЕ, країни Скандинавії та ін.)
- "Галопом по Європах" – ця турфірма є конкурентом у зв'язку з тим, що займається організацією дитячого і студентського відпочинку. Здійснює відпочинок по Україні і за кордоном. Сприяє в оформленні віз і "зелених карт".

Організовує щоденні поїздки по історичним містам України; також має у своєму розпорядженні власний транспорт.

- "Магнолія", також здійснює туроператорську і турагентську діяльність.

Займається як виїзним туризмом, так і прийомом іноземних та українських туристів (групові, індивідуальні, повчальні тури, різні види туризму, бронювання, страхування).

- "Карамель" має добре налагоджені зв'язки із споживачами, має широке коло постійних клієнтів. Для створення позитивного іміджу з фірми і просування її товарів і послуг використовує засоби масової інформації, бере участь в міжнародних та вітчизняних виставках.

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

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

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

**Таблиця 2.1.**

### SWOT-аналіз турфірми «Пілігрим» [20]

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

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

1. Керівництву необхідно виявляти цікавість не лише до роботи своїх співробітників, але і до них, як до осіб. Пошана, довіра, щире відношення до

підлеглих посилює їх мотивацію. Істотним чинником є визнання, вдячність керівництва за досягнуті результати роботи. Це теж дуже активно мотивує людей.

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

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

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

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

Фінансові способи мотивації співробітників «Пілігрим» [16]:

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

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

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

Існує така категорія, як поріг матеріальної чутливості до стимулювання. Тобто, тільки якщо очікувана винагорода сприймається працівником як значуще,

він схильний витратити свій час і зусилля, переймаючи на себе відповідальність. Для того, щоб якась зміна в оплаті для людини була дієва, воно має бути для нього значущим. Для того, щоб премія була сприйнята як благо, як винагорода, сума має бути істотною для працівника. Для того, щоб змусити людину працювати понад-нормовано, розмір винагороди, який він отримає, має бути для нього істотним.

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

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

Стимул – це деяка дія на людину, метою якої є направити її діяльність, а також скоректувати поведінку в організації. Існує декілька мотиваційних типів, кожен з яких описує характерну поведінку людини на туристичному підприємстві. Мотиваційні типи можна розділити на два класи [13]:

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

Кожна людина є поєднанням усіх або деяких з мотиваційних типів в певній пропорції. Таким чином, кожна людина описується мотиваційним профілем, що показує, в якій мірі в ній є присутній кожен мотиваційний тип. Умовно для персоналу «Пілігрим» доля мотиваційного типу описується числом від 0 (відповідний характер мотивації повністю відсутній) до 100 (людина описується "чистим" мотиваційним типом), і сума усіх чисел дорівнює 100.

Розрізняють наступні "чисті" типи мотивації:

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

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

ЛЮ – люмпенизований тип;

ІН – інструментальний тип;

ПР – професійний тип;

ПА – патріотичний тип;

ХО – господарський тип.

Люмпенизований тип. Відноситься до запобіжного класу мотивації.

Характеризується наведений тип для персоналу «Пілігрим»:

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

Інструментальний тип. Відноситься до високого класу мотивації.

Характеризується наведений тип для персоналу «Пілігрим»:

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

Професійний тип. Відноситься до класу досягнення мотивації.

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

Патріотичний тип. Відноситься до класу досягнення мотивації.

Характеризується наведений тип для персоналу «Пілігрим»:

- потрібна ідея, яка їм рухатиме;

- важливе громадське визнання участі в успіху;
- головна нагорода - загальне визнання незамінності у фірмі.

Господарський тип. Відноситься до класу досягнення мотивації.

Характеризується наведений тип для персоналу «Пілігрим»:

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

Далі розглянемо класифікацію форм стимулювання [8]:

1. Негативні – незадоволення, покарання, загроза втрати роботи.
2. Грошові – заробітна плата, включаючи усі види премій і надбавок.
3. Натуральні – купівля або оренда житла, надання автомобіля та ін.
4. Моральні – грамоти, почесні знаки, представлення до нагород, дошка пошани і ін. Моральні форми найбільш численні. Відома наукова праця, в якій досліджено понад 20 тисяч моральних стимулів, що застосовувалися у вугільній промисловості. Нині форми морального стимулювання в Росії практично не використовуються під надуманим приводом формування ринкових стосунків, хоча на заході їх дуже активно застосовують [19].

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

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

7. Залучення до співволодіння і участі в управлінні.

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

Ця реакція може бути:

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

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

Таблиця 2.2.

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

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:

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

Необхідно відмітити наступне:

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

- "застосовна" – ця форма стимулювання може бути використана;

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

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

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



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

Усі представлені питання анкети закриті.

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

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

Питання 18 розділений на два: для керівників (18.1) і осіб, що не є керівниками (18.2). Кожен працівник відповідає або на одне, або на інше питання. Таким чином, анкета дозволяє визначити тип мотивації конкретного працівника на цей період часу, а також латентні типи, які властиві працівникові і можуть проявитися, якщо ситуація в організації значущо зміниться. При проведенні опитування необхідно роз'яснити цілі цього заходу – вдосконалення системи стимулювання. Треба також роз'яснити порядок відповіді на питання, особливо 10 і 18, а також довести до зведення респондента, що на деякі питання можна не відповідати. Обробка результатів анкетування здійснювалася згідно із спеціальною таблицею ідентифікації типів трудової мотивації по відповідях респондентів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Ідентифікація типів трудової мотивації на «Пілігрим»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

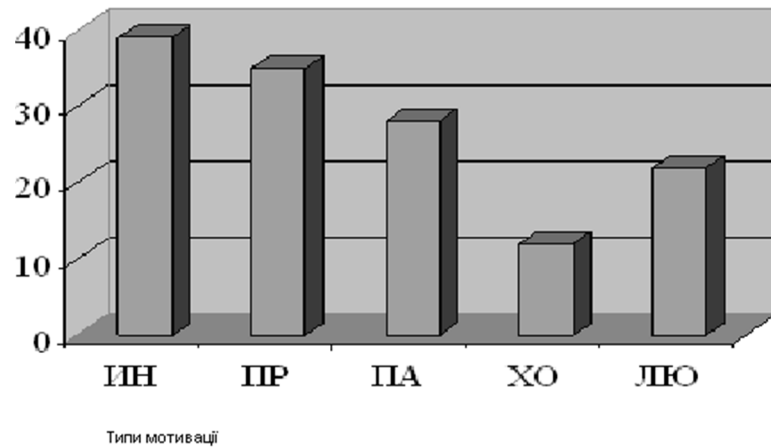
**Таблиця 2.4**

**Дані по кожному респонденту**

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

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

Отримані дані представимо графічно (рис. 2.1)



**Рис.2.1 Тип мотивації в досліджуваній групі співробітників «Пілігрим»**

Виходячи з отриманих результатів ми можемо спостерігати необхідність розробити комплекс рекомендацій для керівників з метою створення ефективного стимулювання персоналу «Пілігрим».

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

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

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

1. Система стимулювання повинна відповідати стратегії розвитку бізнесу і організації, а також прийнятій політиці стимулювання. Це означає, що підстави стимулювання повинні вибиратися, виходячи з цілей розвитку, що становлять стратегію, що реалізовується. Наприклад, якщо компанія знаходиться на етапі інтенсивного розвитку, виводячи на ринки нові послуги, важливими підставами стимулювання є участь в проектах по розробці нових послуг, продаж нових послуг, освоєння обслуговування і сервісу по нових послугах тощо [20].

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

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

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

5. Система стимулювання має бути відома усім працівникам компанії. Ця умова має особливу важливість, оскільки якщо виконані усі попередні, але персонал не проінформований про існуючу систему стягнень і заохочень, то він не може коригувати свою поведінку в «Пілігрим». При цьому працівник повинен бачити, що стимулювання виробляється строго відповідно до Положення і в кожній ситуації, визначеній як основа стимулювання. Інакше уся система стимулювання чинитиме тільки деструктивну дію, оскільки працівник не розумітиме критеріїв, по яких оцінюється його робота ("минулого року за перевиконання плану премію не видали, хоча це закріплено в Положенні, навіщо напружуватися в цьому?").

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

Етапи стимулювання персоналу (негативне стимулювання).

Етап 1. Виявлення і фіксація факту настання основи стимулювання.

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

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

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

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

Старший менеджер зажадає від тих, що запізнилися пояснювальні записки, піднімає історію порушень дисципліни, визначає можливі форми і об'єм стягнення, на підставі отриманих пояснень приймає рішення про зняття 20% з премії.

Етап 4. Закріплення рішення про стимулювання розпорядливим документом.

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

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

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

Етапи стимулювання персоналу (позитивне стимулювання)

Етап 1. Виявлення і фіксація факту настання основи стимулювання.

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

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

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

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

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

Етап 4. Закріплення рішення про стимулювання розпорядливим документом.

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

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

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

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

На першому етапі проектування положення необхідно, виходячи із стратегічної ситуації, визначитися з політикою стимулювання і визначити цілі системи стимулювання. Саме відповідність цим цілям є тим критерієм, який визначає включення тієї або іншої основи в систему стимулювання.

Стратегія розвитку бізнесу і системи організаційного управління, що реалізовується, є основою для формування переліку підстав стимулювання, тобто сприятливих для компанії дій працівників, які заохочуватимуться системою стимулювання, і деструктивних, при яких застосовуватимуться стягнення [19].

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

Третій етап полягає в обстеженні системи стимулювання, що фактично склалася і функціонує. Необхідно скласти переліки усіх підстав, що раніше використалися в компанії, для стимулювання і форм стимулювання (для стягнень і заохочень окремо).

Матеріалом для обстеження системи стимулювання є розпорядливі документи (накази і розпорядження). При обстеженні слід спиратися тільки на це джерело; положення колективного договору або яких-небудь внутрішніх регламентуючих документів не повинні братися до уваги, оскільки важливо отримати картину реально вживаних заохочень і стягнень.

Четвертий етап полягає в проектуванні підстав стимулювання. Список усіх підстав стимулювання (результат третього етапу), що фактично застосовувалися, піддається ревізії – ті підстави, які неактуальні в поточній стратегічній ситуації і не відповідають цілям системи стимулювання (результат першого етапу), викреслюються із списку. У список додаються нові підстави стимулювання, важливі з точки зору поточної стратегії розвитку.

П'ятий етап полягає в проектуванні форм стимулювання. Отримані на третьому етапі переліки форм заохочень і стягнень піддаються ревізії - з них



викреслюються форми, неадекватні мотиваційному профілю організації, і додаються нові, відповідні структурі мотивації.

Проектування здійснюється за даними обстеження другого етапу на основі таблиці відповідності мотиваційних типів і форм стимулювання (таблиця.1). Тим самим, перелік вживаних форм стимулювання приводиться у відповідність мотиваційному профілю організації в сенсі прийнятої політики стимулювання.

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

Шостий етап виражається в установці зв'язків між відповідними переліками підстав стимулювання і форм стимулювання (закріпленні форм стимулювання за підставами стимулювання). Для цього заповнюються таблиці по закріпленню форм заохочення і стягнення за відповідними підставами. Кожній основі для стимулювання необхідно визначити відповідні форми стимулювання, об'єм (вид) стимулювання і осіб, що мають повноваження за уявленням і затвердженням конкретної форми стимулювання.

Таким чином, вивчення мотиваційного профілю персоналу досліджуваної турфірми «Пілігрим» проходило у декілька етапів. На попередньому етапі аналізу мотиваційного профілю персоналу «Пілігрим» був проведений збір інформації, який починався з підготовки анкети для обстеження. Обробка результатів анкетування здійснювалася згідно із спеціальною таблицею ідентифікації типів трудової мотивації по відповідях респондентів.

Згідно з отриманими результатами, переважаючим типом мотивації в досліджуваній групі співробітників є ІН (інструментальний), на другому місці – ПР (професійний). Виходячи з цього, був зроблений висновок про те, що найбільш ефективним стимулюванням для досліджуваної групи співробітників є матеріальне, моральне, організаційне заохочення, а також покарання (відміна премій і так далі).

## ВИСНОВКИ

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.

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

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

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Булатова О.В. Закономірності та прогноз розвитку туристичної галузі України / О.В. Булатова, Я.А. Дубенюк. – Маріупіль, 2005. – 120 с.
2. Виноградська А. Технологія комерційного підприємництва: Навчальний посібник / А. Виноградська,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. (екомен). - К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 778 с.
3. Виноградський Н. Д., Виноградська А. М., Шканова О.М. Управління персоналом. - 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
4. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор", – 2003. – 296 с.
5. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг / О.О. Любіцева. – К. : Вид-во "Альтер-прес", 2006. – 280 с.
6. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник. – К,; ЦУЛ, 2004. – 272 с.
7. Мельник П.В. Менеджмент: навч. посібн. / П.В. Мельник, М.М. Філоненко, Л.П. Гацька, Н.Е. Кошарська. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 154 с.
8. Менеджмент персоналу: Навч. посіб./ В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред.. В. М. Данюка, В. М. Петюха.- К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.
9. Мухаровський М., Хімичева Г. Моделювання комплексної оцінки компетентності персоналу // Стандартизація, сертифікація, якість. –2012 – № 5. – С. 34-39.
10. Ревкова Н. О. Місце та роль управлінського персоналу в процесі забезпечення якості системи управління організації [Текст] // Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. "Теорія і практика перебудови економіки". – Черкаси: ЧДТУ, 2002. – С. 221-223.

11. Рудяк Ю., Кузнєцов В., Клименко А. Усе про облік та організацію туристичної діяльності. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Харьков: Фактор, 2006. – 278 с.

12. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2004. – С. 432.

13. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник. – К., 2007. - С. 416.

14. Сладкевич, В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекцій / В. П. Сладкевич.— К.: МАУП, 2001.— 168 с.

15. Бондарь, Н. Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств / [Електронний ресурс]: Режим доступу:<http://www.trn.ua/articles/4724>

16. «Пілігрим»/ [Електронний ресурс]: Режим доступу: [tourism@piligrim.lviv.net](mailto:tourism@piligrim.lviv.net)

17. «Пілігрим»/ [Електронний ресурс]: Режим доступу: [www.piligrim.lviv.ua](http://www.piligrim.lviv.ua)