

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
Кафедра міжнародного туризму та країнознавства

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

_____ Дудник І.М.
«_____» _____ 2022 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»
на тему:

**Мотивація персоналу туристичного
підприємства в сучасних умовах (на прикладі
Пегас Туристик)**

Виконавець: здобувач вищої освіти групи 501Бз **Феденко Божена Ігорівна**

Науковий керівник: к. геогр. н., доцент кафедри міжнародного туризму та
країнознавства **Руднева Марина Григорівна**

Нормоконтролер: _____
(підпис)

Борисюк Оксана Анатоліївна
(П.І.Б.)

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародного туризму та країнознавства
Спеціальність: 242 «Туризм»
ОПП: «Туризмознавство»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Дудник І.М.
« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Феденко Божени Ігорівни

(прізвище, ім'я, по батькові в родинному відмінку)

1. Тема роботи: «Мотивація персоналу туристичного підприємства в сучасних умовах (на прикладі Пегас Туристик)», затверджена наказом ректора від «16» листопада 2021 р. № 2532/ст.

2. Термін виконання роботи: з «17» січня 2022 р. по «28» лютого 2022 р.

3. Вихідні дані роботи: дослідження має теоретичний і практичний характер, виконане на основі аналізу фахової літератури, інформаційних ресурсів мережі Інтернет, містить дані про дослідження мотиваційних чинників та стимулювання працівників і вплив їх на продуктивність роботи.

4. Зміст дипломної роботи:

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПЕГАС ТУРИСТИК»

РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА «ПЕГАС ТУРИСТИК»

ВИСНОВКИ

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: таблиця 1.1. Фактори мотивації працівників туристичних підприємств, таблиця 1.2. Найефективніші мотиваційні фактори, Рис. 1.1. Різниця між стимулюванням та мотивацією, Рис.1.2. Класифікація мотивації персоналу за ознаками, Рис. 1.3. Класифікація мотивації персоналу готельних та туристичних підприємствах, Рис.1.4. Модель мотивації персоналу, Рис. 1.5. Структура мотиваційних механізмів, Рис. 1.6. Процес формування ставлення людини до праці, Рис. 1.7. Ієрархія потреб Маслоу, Рис. 1.8. Модель теорії потреб Д. Мак-Клелланда, Таблиця 2.1. SWOT-аналіз турфірми «Пегас Туристик», Таблиця 2.2. Відповідність мотиваційних типів і форм стимулювання в «Пегас Туристик», Таблиця 2.3. Ідентифікація типів трудової мотивації на «Пегас Туристик», Таблиця 2.4. Дані по кожному респонденту, Рис. 2.1. Мапа відділень та інформація про компанію Пегас Туристик, Рис 2.2. Модель франчайзингу Пегас Туристик, Рис. 2.3. Послуги, які надаються компанією згідно моделі франчайзингу, Рис. 2.4. Рейтинг туроператорів за 2021 рік за даними УАТА, Рис. 2.5. Динаміка підписників сторінки Facebook за останній місяць, Рис. 2.6. Динаміка підписників сторінки Instagram за останній місяць, Рис. 2.7. Організаційна структура Пегас Туристик, Рис. 2.8. Тип мотивації в досліджуваній групі співробітників «Пегас Туристик», Таблиця 3.1. Значення КРІ у туристичному підприємстві, Таблиця 3.2. Співвідношення розміру преміювання від виконання плану, Рис. 3.1. Умови ефективної системи стимулювання персоналу на турфірмі «Пегас Туристик», Рис. 3.2. Етапи стимулювання персоналу, Рис. 3.3. Чинники мотиваційного механізму туристичного підприємства.

6. Календарний план-графік

№ з/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Узгодження плану роботи	17.01-18.01 2022р.	Виконано
2.	Обґрунтування об'єкту, предмету дослідження, формулювання завдання і мети. Написання вступу	19.01-23.01 2022р.	Виконано
3.	Провести аналіз джерел інформації щодо теоретичних основ стимулювання і мотивації працівників туристичної сфери в Україні. Написати перший розділ роботи	23.01-27.01 2022р.	Виконано
4.	Зробити загальну характеристику підприємства Пегас Туристик. Зробити організаційну та управлінську характеристику підприємства. Визначити форми мотивації працівників підприємства. Написати другий розділ роботи	27.01-31.01 2022р.	Виконано
5.	Розглянути рекомендації щодо покращення механізмів стимулювання та збільшення ефективності праці туристичного підприємства Пегас Туристик. Визначити конкурентні можливості мотиваційного механізму туристичного підприємства Пегас Туристик. Запропонувати шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок покращення системи мотивації. Написання третього розділу роботи.	31.01-05.02 2022р.	Виконано
6.	Узагальнити результати проведеного дослідження, сформулювати висновки	05.02-07.02 2022р.	Виконано
7.	Подання електронних версій роботи на нормоконтроль та антиплагіатну перевірку.	07.02-08.02 2022р.	Виконано
8.	Доопрацювання роботи за результатами передзахисту.	11.02-18.02 2022р.	Виконано
9.	Подання завершеної роботи на кафедру.	09.02-10.02 2022р.	Виконано
10.	Захист дипломної роботи.	23.02-24.02 2022р.	Виконано

7. Дата видачі завдання: «17» січня 2022 р.

Керівник дипломної роботи:

_____ Руднсва М.Г.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняла до виконання:

_____ Феденко Б.І.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Мотивація персоналу туристичного підприємства в сучасних умовах (на прикладі Пегас Туристик)»: 90 сторінки пояснювальної записки, 19 рисунків, 8 таблиць, 35 використаних джерел.

Об'єкт дослідження: система мотивації та стимулювання в туристичному підприємстві «Пегас Туристик».

Мета дипломної роботи: комплексне дослідження системи мотивації підприємства, проблем та оцінка подальших перспектив розвитку, рекомендації з впровадження динамічної системи мотивації для покращення мотивації співробітників.

Предмет дослідження: мотиваційні чинники розвитку туристичного підприємства.

Під час написання дипломної роботи мною будуть використані наступні **методи дослідження:**

- теоретичний аналіз джерел інформації з проблем дослідження;
- порівняльний аналіз;
- аналіз статистичних даних;
- метод моделювання та прогнозування;
- метод групування, абстрагування та узагальнення.

Інформаційна база дослідження. У роботі використано фахову літературу з проблеми дослідження, інформаційні ресурси мережі Інтернет, періодичні видання, статистичні дані УАТА.

Область застосування результатів роботи: результати бакалаврської роботи можуть бути використані при розробці моделей систем мотивації та стимулювання серед туристичних компаній України.

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ЧИННИКИ МОТИВАЦІЇ, СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ, МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ, ПЕГАС ТУРІСТІК.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

УАТА — Українська Асоціація Туристичних Агентств;

ЛЮ — люмпенізований тип;

ІН — інструментальний тип;

ПР — професійний тип;

ПА — патріотичний тип;

ХО — господарський тип;

PFP — оплата за продуктивність (Pay for performance);

KPI — ключові показники продуктивності (Key Performance Indicator);

CRM — управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management);

HR — людські ресурси (Human Resources)

ISO – міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization);

B2C – бізнес для споживача (Business-to-Consumer);

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ	11
1.1. Сутність та особливості стимулювання, як елементу управління в готельно-туристичної індустрії	11
1.2. Вплив мотивації на продуктивність діяльності готельно-туристичних підприємств	21
1.3. Світовий досвід мотивації персоналу в туристичному бізнесі.....	36
Висновки до розділу	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПЕГАС ТУРИСТИК»	42
2.1. Коротка характеристика туристичного підприємства «Пегас Туристик»	42
2.2. Організаційна та управлінська характеристика підприємства «Pegas Touristik»	49
2.3. Основні форми мотивації працівників підприємства «Пегас Туристик»	53
Висновки до розділу	63
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА «ПЕГАС ТУРИСТИК»	64
3.1. Рекомендації щодо покращення механізмів стимулювання та збільшення ефективності праці в туристичному підприємстві «Пегас Туристик».....	64
3.2. Конкурентні можливості мотиваційного механізму туристичного підприємства «Пегас Туристик».....	70
3.3. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок покращення системи мотивації персоналу	74
Висновки до розділу	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

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 та підвищення продуктивності роботи кожного окремого працівника.

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.

Мета і завдання дипломної роботи. Зробити характеристику туристичного підприємства «Пегас Туристик». Визначити чи є на цьому підприємстві система мотивації. Розробити рекомендації щодо покращення механізмів стимулювання та збільшення ефективності праці в даному туристичному підприємстві.

Об'єкт дослідження: мотиваційна система туристичного підприємства «Пегас Туристик».

Предмет дослідження: мотиваційні чинники розвитку туристичного підприємства.

Методи дослідження:

- теоретичний аналіз джерел інформації з проблем дослідження;
- порівняльний аналіз;
- аналіз статистичних даних;
- метод моделювання та прогнозування;

- метод групування, абстрагування та узагальнення.

Орієнтація економіки на ринкові відносини докорінно змінює підходи до вирішення багатьох економічних проблем і насамперед тих, що пов'язані з людиною. Тому зрозуміло чому саме зараз концепції управління виносяться на один з найвищих щаблів, у центрі будь-якої з них знаходиться людина, розглянута як найбільший скарб і основне джерело прибутку компанії. Відповідно до неї всі системи управління націлені на більш повне використання здібностей працівника в процесі виробництва, що є основою ефективної діяльності підприємства. Зараз керівники зрозуміли просту істину, що гарний працівник повинен мати високий рівень мотивації для виконання роботи і також те, що основа прибутку компанії залежить від рівня розвитку працівника, сукупності його професійних знань, умінь, навичок, здібностей і мотивів до праці.

Таким чином, успіх роботи підприємства забезпечують працівники, які на ньому працюють та витрачають свій творчий потенціал задля розвитку даного підприємства. Саме тому, сучасна концепція управління підприємством допускає виокремлення з великого числа функціональних сфер діяльності менеджера тієї, що пов'язана з управлінням кадровою складовою виробництва — персоналом підприємства. Цілком природно, що на кожному підприємстві виникає необхідність у визначенні чисельності персоналу, в ефективній системі підбора, наймання і розміщення кадрів, у забезпеченні їхньої зайнятості з урахуванням інтересів виробництва і самого працівника, у системі винагороди за працю по її результатах, просуванні працівників, системі трудової мотивації, в урахуванні індивідуальних проблем працівників, поліпшенні їхніх побутових умов і відпочинку і т. д.

Підвищення інтересу до людського фактора в останній третині 20-го століття обумовило розробку теорії і практики соціального планування на підприємстві, управління трудовим колективом. У науковій літературі того років знайшли відображення результати дослідження різних соціальних і соціально-психологічних факторів і їхнього впливу на якісні характеристики колективної діяльності.

При цьому передбачалося, що діяльність трудового колективу повинна бути спрямована на планомірне досягнення соціально- економічної мети, яка полягає в

одержанні високих кінцевих результатів при мінімізації витрат усіх ресурсів, створенні сприятливого морально-психологічного клімату, стимулів і умов праці, що визначають її високу привабливість і задоволеність нею усіх членів колективу.

Велика увага приділялася формуванню й організації функціонування трудового колективу, управлінню його соціально-економічним розвитком, організаційно-економічним і соціально-психологічним відносинам у колективі і їхньому регулюванню (форми і методи самоврядування, розвитку трудової, творчої і суспільної активності членів колективу, матеріального і морального стимулювання, створення соціально-психологічного клімату т. д.).

Проблема мотивації і стимулювання також наявна в підприємствах в нашої країни. Одночасно, 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 та готельні підприємства.

Проблема мотивації персоналу досить широко розглядається сьогодні в науковій і публіцистичній літературі, хоча ряд праць присвячених даній тематиці ще не опубліковано. Незважаючи на те, що опубліковано багато наукових робіт по даній тематиці, на практиці питання мотивації вважається відносно "слабким" місцем сучасного менеджменту. Допомогти у вивченні структури мотивів і стимулів персоналу керівникам можуть соціологічні дослідження, що проводяться, по особливостях і тенденціях розвитку мотиваційної сфери трудової діяльності сьогодення.

Наукова новизна отриманих результатів. Запропоновані мною рекомендації на впровадження динамічної системи мотивації на основі системи оцінки персоналу (KPI), ще не на одному туристичному підприємстві не зустрічалися. Система оцінювання також може використовуватися і для покращення управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати можна рекомендувати для розгляду введення динамічної системи мотивації будь-яким туристичним підприємством України.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

1.1. Сутність та особливості стимулювання, як елементу управління в готельно-туристичній індустрії

Управління – це творчий процес, заснований на особливих управлінських можливостях.

Управління вимагає від керівників хорошої обізнаності, рішучості та інтуїції.

Управління готелями та туристичними підприємствами — це особлива комбінація системних, адаптованих та контекстуалізованих методів управління, завдяки чому обслуговуюча діяльність туристичних підприємств може найбільшою мірою адаптуватися до потреб сучасних споживачів, мати можливість змінювати й оновлювати обсяг послуг вчасно. Ця здатність, це основа конкурентоспроможності та економічної переваги [9, с. 265].

Оскільки туристичні та готельні компанії є компаніями відкритої системи, вони можуть вижити лише за рахунок задоволення потреб споживачів та навколишнього середовища. Щоб отримувати прибуток, необхідний для виживання, компанія повинна постійно контролювати своє робоче середовище.

У туристичному бізнесі успіх усієї галузі заснований на віддачі творчих зусиль кожного співробітника туристичної компанії. За останні десять років концепція необхідності мотивації працівників та підвищення продуктивності в цій сфері зазнала серйозних змін у практиках корпоративного управління, особливо у сфері туризму.

Довгий час люди вважали, що найефективнішим стимулом для мотивації співробітників компанії до ефективної та активної роботи є матеріальна винагорода [11, с. 163].

Більше того, тривалий час поняття мотивації працівників на туристичному ринку принципово відсутнє, оскільки передбачає, що мотивацією до хорошої роботи

є трудова свідомість працівника, його совість, розпорядження керівництва. Співробітники повинні мотивувати себе, і в принципі для цього немає підстав.

Психологічна атмосфера в колективі, відповідність працівникам займаній посаді, особиста зацікавленість у підвищенні своєї репутації за відповідної освіти, здобутого авторитету та багаторічний досвід роботи як обов'язкова умова не враховуються [21, с. 96].

Не безпідставно для маркетологів важливо розглянути можливість створення системи стимулювання для сприяння появі мотивації щоб підвищити особисту професійну ініціативу. Крім того, така складна сфера діяльності, як індустрія туризму, пов'язана з великою кількістю випадкових факторів, які не залежать від кваліфікації чи здібностей працівника — від емоцій клієнта до його безпосереднього фінансового становища, що може вплинути на бажання.

Після неодноразових наукових досліджень вчені виявили, що психологічні фактори мають значний вплив на продуктивність туризму. Туристична індустрія базується на вмінні спілкуватися з мотивованими клієнтами. В даному випадку мотивація клієнтів турагентства сама по собі, очевидно, складна річ.

На мотивацію придбання того чи іншого туру впливають негайні або часті зміни клієнтів, і формується під впливом багатьох факторів: соціального статусу, матеріального становища, громадської думки, взаємовідносин особистості та суспільства, а головне — реклами.

В першу чергу велику роль грає встановлення персонального контакту між клієнтом і співробітником фірми на основі взаємної симпатії і, як наслідок – виник розташування між ними і довіри першого другого [9, с. 465].

Виходячи з труднощів прогнозування вибору клієнта, теоретики дійшли висновку про необхідність створення мотиваційного менеджменту.

Сучасний менеджмент і маркетинг туристичних компаній все більше впливають на мотиваційні аспекти продажів. Мистецтво управління персоналом у туристичному бізнесі — це постійно зростаюча особиста участь кожного співробітника компанії. Тому для мотивації працівників підприємства з наукової

точки зору прийняті як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання [5, с.53].

Якщо туристична фірма сподівається на високі робочі показники персоналу, необхідно створити належні умови, що формують мотивацію працівників, максимально розташовує до високих трудових досягнень. У персоналу підвищується задоволеність роботою, якщо вона відповідає їх уявленням про особистісні цінності, персональних установках і особистих очікуваннях.

Найбільшим фактором успіху буде те, чи перевершують виробниче та робоче середовище очікування співробітників, наприклад, з точки зору зарплати, розвитку кар'єри чи хороших перспектив прямих відносин з керівництвом. Звичайно, такі фактори, як місце розташування туристичної агенції, кількість співробітників, професіоналізм робочого процесу, пов'язані з типом консультанта (онлайн, приватний чат, рекомендація по телефону, реклама, цільова інформаційна зустріч) і визначають фактори успіху [32, с.132].

Крім того, керівництво турфірми може розширити перелік нематеріальних засобів, що впливають на мотивацію співробітників, наприклад, чітко пояснити кожному працівнику завдання, покращити його позицію у власних очах, справедливо і об'єктивно оцінювати роботу кожного працівника, своєчасно інформувати до використання підсобного рекламного і наочного матеріалу і проводити інструктажі для його правильного і цільового застосування.

Дуже важливою є емоційна прихильність працівника до компанії та гордість за належність до певної компанії. Працівники, які віддані своїй компанії та захоплені роботою, ефективніші за тих, хто вважає, що їхнє робоче місце неминуче, вони вважають, що кращої роботи немає, і шукають нові роботи за вигідніших умов.

Щоб дозволити керівникам розширити перелік немонетарних методів, що впливають на мотивацію працівників, керівникам слід вивчити процес управління виробництвом.

Це грамотна постановка завдань, позитивна оцінка успішної діяльності, контроль як об'єктивна потреба, та дуже важливо — підкреслення сильних сторін кожного співробітника та критика, яка вміло прихована від недоліків [19, с. 231].

Керівництву необхідно враховувати особистісні особливості кожного працівника-освітнього середовища, вроджені навички, набуті навички та схильність проявляти ініціативу в розумних межах.

Приклад у суміжній сфері — компанія, яка спеціалізується на оптовій торгівлі харчовими та промисловими товарами великим і дрібним покупцям.

Відповідальна за формування пакета замовлених товарів нова молода співробітниця помітила відсутність на складі двох замовлених позицій. Не питаючи ради у начальства, вона за власною ініціативою зв'язалася з замовниками і запропонувала їм альтернативну заміну, пояснюючи її більш вигідною ціною.

Про відсутність замовленого товару на складі співробітниця не обмовилася жодним словом. Замовники залишилися задоволені і порекомендували фірму діловим партнерам, висловивши подяку на ім'я молодої співробітниці.

Оптові компанії значно розширили коло клієнтів, що незабаром позначилося на прибутках та іміджі. Керівництво фірми оцінило гідно розумну ініціативу, заохотило співробітницю і відправило за виробничий рахунок на підвищення кваліфікації з умовою повернення, але вже на посаду начальниці відділу [33, с.359-360].

Це приклад розумної ініціативи, оціненої начальством на умовах мотивації індивідуальних інвестицій, створенні мотивації для команди та підвищенні продуктивності.

Сьогодні саме вірність компанії і частка відданого персоналу в загальній чисельності розглядається фахівцями з кадрового менеджменту як основа конкурентоспроможності підприємства та ефективності бізнесу.

Люди, які захоплюються роботою, більш ефективні, ніж співробітники, які погано ставляться до компанії і думають про зміну роботи.

Мотивація є однією з функцій менеджменту, оскільки для досягнення основних цілей потрібна спільна робота всього колективу. Кожен кваліфікований керівник прагне вплинути на співробітників і змусити їх працювати краще, створити внутрішню мотивацію до продуктивної праці, зберегти інтерес до роботи та зарплати, забезпечити співробітників задоволеними результатами [22, с. 86].

Також важливо, щоб співробітники добровільно та творчо досягали цілей компанії та були в них зацікавлені. Якщо керівник визначає фактори, що мотивують працівників, він може передбачити їх реакцію на мотиваційні дії керівництва. Механізми мотивації також дають змогу з'ясувати причини певної поведінки людини.

Це стосується і конкретного керівника: що визначає стратегію поведінки, яку він обирає під час вирішення управлінських завдань, який у нього стиль управління, який спосіб ділового спілкування тощо. Ось чому функція стимулювання є однією з найважливіших функцій в управлінні персоналом, а також причиною особливого інтересу керівників до неї [35, с. 96].

Механізм стимулювання праці визначається визначенням виплат працівникам і системи заохочення. Стимули управління персоналом ефективно використовуються в країнах з розвиненою ринковою економікою.

Механізм стимулювання підприємства спрямований на виживання та успіх у конкурентній боротьбі. Дія цього механізму забезпечується конкурентною мотивацією створення нових продуктів і технологій, підприємницькою стратегією, мотивацією підприємницького ризику, підприємницькою мотивацією реагування на зміни зовнішнього середовища, внутрішньою підприємницькою мотивацією, що забезпечує гнучкість управління та сприйняття інновацій.

Структура механізму стимулювання є загальною для всіх туристичних підприємств. Зміст його визначається конкретними питаннями. Процес його формування залежить від впливу внутрішнього та зовнішнього стимулюючого середовища. Поділяється на фактори розвитку (сильні сторони) та гальмівні фактори (слабкі сторони).

Увага HR-менеджерів має бути зосереджена на заохоченні співробітників знижувати собівартість турпродукту та ощадливо використовувати ресурси для зниження ціни на туристичні продукти та послуги — це основна причина збільшення продажів за рахунок підвищення загальної продуктивності.

Це результат реалізації самого механізму, виходячи з його структури та основних стратегічних цілей його реалізації.

Управління туристичною діяльністю підприємства – це цілеспрямований вплив на своїх співробітників і клієнтів при організації та координації їх дій у процесі надання туристичних послуг. Управління туристичними підприємствами здійснюється на основі економіки, організації та управління та соціально-психологічних методів [35, с. 133].

Найпоширеніший метод стимулювання заснований на задоволенні фінансових потреб працівників.

Однак у туристичній галузі матеріальна винагорода більшості працівників не така велика, що значно підвищує важливість інших факторів. Далі розглянемо дві групи методів стимулювання [19, с. 241].

Матеріальні методи стимулювання

Рівень заробітної плати є одним із ключових критеріїв вибору роботи. Однак дослідники мотивації довгий час відкидали всемогутність використання грошей як засобу мотивації до праці.

Крім того, згідно з теорією Герцберга, відсутність матеріальних стимулів викличе невдоволення роботою, але в той же час сама її достатня кількість не приносить довгострокового задоволення. Тобто певна міра грошової винагороди є, а перевищення не відобразиться на мотивації.

Для того, щоб фінансова мотивація була ефективною, мають бути дотримані певні умови [11, с. 328]:

- працівник повинен вважати оплату своєї праці справедливою;
- працівник повинен бачити зв'язок між результатами своєї роботи і оплатою праці;
- роботодавець повинен чітко усвідомлювати, які дії працівників він хоче заохочувати.

Pay for performance (PFP), оплата за продуктивність є однією з найпоширеніших систем компенсації, яка допомагає вирішити питання ефективності роботи та оплати праці.

- складові оплати за продуктивність:

- комісійні. Найстаріший метод PFP;
- грошові виплати для досягнення поставлених цілей;
- індивідуальні нагороди;
- план розподілу прибутку [11, с. 320].

Гроші, безумовно, є потужним стимулом. Однак слід пам'ятати, що один працівник відрізняється від іншого ставленням і чутливістю до таких заохочень. Із зростанням багатства, освіти та віку гроші стали важливим мотивуючим фактором.

У сучасному світі основний акцент робиться на розробку мотиваційних систем переважно використовують нематеріальні стимули. Більша увага приділяється задоволенню соціальних потреб працівника (залучення до процесу роботи, хороші взаємини з колегами, можливості професійного зростання і просування, престиж), а не простої фінансової винагороди.

Під **нематеріальними**, а точніше, нефінансовими винагородами мають на увазі весь комплекс методів, що не належить безпосередньо до оплати праці, які компанії використовують для заохочення своїх співробітників за добре виконану роботу і підвищення їх мотивації і лояльності до фірми [19, с. 231].

Нефінансові винагороди можуть бути різних типів і можуть бути спрямовані на різні речі. Далі йде найпоширеніша система нематеріального стимулювання.

Перш за все, для більшості співробітників дуже важливий комфортний графік роботи.

Не всі працівники можуть працювати повний робочий день 5-6 днів на тиждень. Тому гнучкий графік може стати важливою мотивацією, наприклад, для студентів або молодих мам. Останнім часом все популярнішою стає система «банкінг у неробочий день» [19, с. 236].

Іншими словами, у працівника щороку є певна кількість днів, він не може працювати (зазвичай відпустка + відгули), він має можливість самостійно вирішувати питання про використання неробочих днів.

У туристичній галузі при складанні графіків роботи слід враховувати сезонну та цілодобову роботу (у готелях, культурно-розважальних центрах).

По-друге, є всі види заохочення та висловлювання подяки та вдячності. Подарунки, квитки та знижки на товари чи послуги компанії.

Головне не забувати про прості компліменти та компліменти за видатну роботу. І краще не обмежуватися лише словесними особистими похвалами, а, наприклад, створити дошку з найкращих співробітників, або у великих компаніях, про які йдеться в ЗМІ.

По-третє — різноманітна внутрішня діяльність. Фірмові збори, заміські та туристичні походи, спортивні змагання з учасниками, командні тренування. Це покращує загальний настрій компанії та забезпечує згуртованість колективу та гарну психологічну атмосферу.

По-четверте, забезпечити співробітникам захист для професійного зростання та кар'єрного зростання. Насправді все свідчить про те, що працівник є цінним експертом.

І природно підвищення в посаді з усіма наслідками, що впливають (підвищення зарплати, перенесення робочого місця, надання нових людей в підпорядкування, додаткове офісне обладнання).

Індустрія туризму має досить великий потенціал для задоволеності працею. Робота в основному пов'язана з безпосереднім спілкуванням з клієнтами і вимагають нестандартного, творчого підходу.

Дуже важливо, щоб співробітники підтримували тісний контакт з керівництвом. І оскільки більшість туристичних агентств або невеликі за розміром, або мають багато відділень, працівники можуть приймати більшість рішень у своїй роботі [11, с. 328].

До економічних методів належать: економічний розрахунок, фінансування, запозичення, оподаткування, контроль цін, матеріальне стимулювання тощо. За допомогою економічних методів створюється стійкий механізм економічної вигоди персоналу до кінцевого результату діяльності [11, с. 87].

Характеристика економічного методу полягає в тому, щоб ефективно прямо впливати на економічні (матеріальні) інтереси окремих працівників і всього колективу туристичних підприємств.

До психосоціальних методів, що впливають на підсистему управління, можна віднести: моральне стимулювання, соціальне планування розвитку колективу, навчання співробітників, соціальну коригування діяльності, активізацію та підтримання інтересів, потреб, культури прогресу в колективі.

Особливістю цієї групи методів є те, що вони підтримують і виховують бажання співробітників до самовираження через визнання здібностей, сильних сторін, творчих методів роботи та особистої унікальності.

Технічні, фінансові та інформаційні зв'язки між підприємствами туристичної сфери визначають взаємозалежність результатів кожного підприємства, зумовлюючи тим самим результати його працівників, сприяють формуванню конкретних форм стимулюючих заходів на відомчому чи регіональному рівні [9, с. 645].

Фактично, виробники послуг зацікавлені в ефективній роботі туроператорів і співробітників турагентств, оскільки перші формують туристичні продукти зі своїх послуг і продають їх самостійно або через агентів.

Тому серед підприємств, які є виробниками базових туристичних послуг, існують спеціальні плани співпраці з посередниками, зокрема заходи щодо стимулювання особистої діяльності підприємств та їх працівників.

Для створення ефективної збутової мережі туроператори та виробники вживають заходів щодо надання своїм посередникам сфер впливу, щоб не допустити надмірної конкуренції між ними [19, с 245].

Є й інша сторона цього інтересу — оператори та агенти повинні гарантувати високу якість послуг, що входять у пакет. Натомість механізмів зворотного впливу посередників на ефективність праці персоналу підприємств-виробників поки не існує.

Об'єктом мотивації управління конкретним підприємством є працівники цих підприємств, метою яких є забезпечення прибутку та соціально-економічного престижу.

Систему матеріального стимулювання науковці вважають непрозорою і не завжди пов'язаною з продуктивністю, вона базується на особистісних відносинах між керівництвом і конкретними працівниками, що призводить до поступової втрати ними мотиваційної функції.

Крім того, компанія використовує застарілі премії та заохочення працівників.

Тому, узагальнивши всі вищезгадані стимули, важелі та стимули управління персоналом, які активно використовуються менеджерами туристичного бізнесу, їх можна згрупувати в таблицю, де можна чітко визначити кожне заохочення та його вплив на працівників [9, с. 422].

За допомогою такого розділу можна дізнатися і визначити найефективніший механізм стимулювання, адже для того, щоб стимулювання вплинуло на співробітників, він повинен бути в цьому зацікавлений.

Техніка виявлення цих факторів для кожного співробітника пов'язана зі спеціальними тестами для визначення того, що є цінним і важливим для працівника.

Ще один ефективний метод стимулювання – делегування. Іншими словами, коли частина обов'язків, відповідальності і повноважень керівника передається працівникам нижчого рівня або групам працівників.

Це потужний стимул для підвищення мотивації, оскільки співробітники відчують, що лідери вірять у свої здібності та розширюють свої сили, щоб задовольнити їхні потреби.

Через різноманітність нематеріальних стимулів та розуміння більшістю великих компаній необхідності використання їхніх систем спостерігається тенденція до розвитку так званого «пакету послуг».

Іншими словами, коли працівник може самостійно вибрати з певної кількості винагород, коли він найбільше зацікавлений.

Як зазначалося вище, туристична галузь включає туристичні агенції, готелі, ресторани тощо. Це також необхідно враховувати при розробці планів стимулювання.

Основними нематеріальними механізмами підвищення мотивації та покращення якості роботи на підприємствах туристичної галузі є:

- мотивація працівників знаннями і навчанням;
- нагороджувати окремих людей за сукупний внесок групи;
- пояснити підлеглим прийняту в організації систему винагород;
- підтримка позитивного обміну інформацією між підлеглими.

1.2. Вплив мотивації на продуктивність діяльності готельно-туристичних підприємств

Мотивація – це динамічний процес, який певною мірою підтримує та стимулює поведінкову діяльність співробітників.

Це включає низку мотивуючих факторів (потреби, мотивації, цілі, наміри тощо), які впливають на поведінку співробітників, набір психологічних факторів, які певною мірою стимулюють і підтримують, а також пояснюють поведінку та активність працівника, а з іншого боку, це є процесом спонукування себе та інших за для досягнення цілей.

Мотивація — це процес спонукування себе та інших до здійснення певної діяльності для досягнення певних цілей організації, оскільки після проведення організаційних заходів керівники змушені забезпечити продуктивне виконання завдань. Для цього використовуйте [35, с. 43-44]:

- а) стимулювання — спонукайте працівників за допомогою факторів зовнішнього середовища (матеріальні та моральні стимули);
- б) мотивація — створюйте стимули для працівників до роботи у внутрішньому середовищі. У цьому випадку найважливішим є інтерес працівника до роботи і потреба в трудовій діяльності.



Рис. 1.1. Різниця між стимулюванням та мотивацією

Джерело: [35, с. 43-44]

Управління туристичним бізнесом тримається на двох основних аспектах: мотивації подорожей та мотивації трудових відносин.

Мотиваційні функції управління пронизують весь процес прийняття рішень туристами щодо майбутніх подорожей. Ціль подорожі (мотив, який спонукає людину подорожувати) — це причина, за якої ця поїздка відбувається [19, с. 97].

Тому визначення причин і мотивації обслуговування споживачів — це пряме завдання, а також функція туристичних компаній, оскільки дозволяє:

- сегментувати ринок туристичних послуг;
- визначати цільові ринки, що закладаються в основу розробки моделей управління туристськими потоками та маршрутами;
- спрогнозувати попит на туристичні послуги в майбутньому.

У наукових кругах представлені різні трактування видів мотиваційних механізмів персоналу, однак можна визначити загальні ознаки за якими їх класифікують (рис. 1.2).

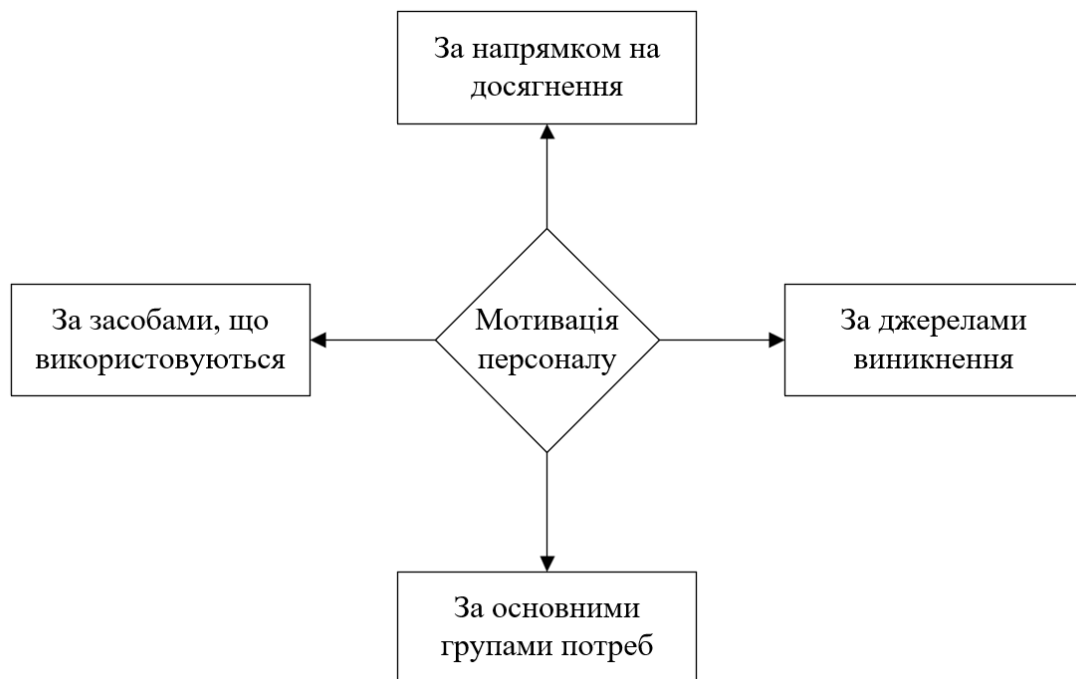


Рис. 1.2. Класифікація мотивації персоналу за ознаками

Джерело: [19, с. 97]

Мотивація персоналу в готельному та туристичному комплексі має відповідати таким вимогам [32, с. 185]:

- надавати рівні можливості щодо зайнятості і службового просування всім співробітникам;
- узгоджувати рівень зарплати за її результатами і визнавати особистий внесок кожного у загальний успіх;
- захищати здоров'я та життя працівників;
- надавати можливість реалізовуватися творчо працівникам;
- підтримувати атмосферу довіри та взаємоповаги в колективі.

В залежності від зазначених вимог мотивації в туристичних та готельних підприємствах, варто визначити альтернативну класифікацію, складові якої детальніше подані на (рис. 1.3).

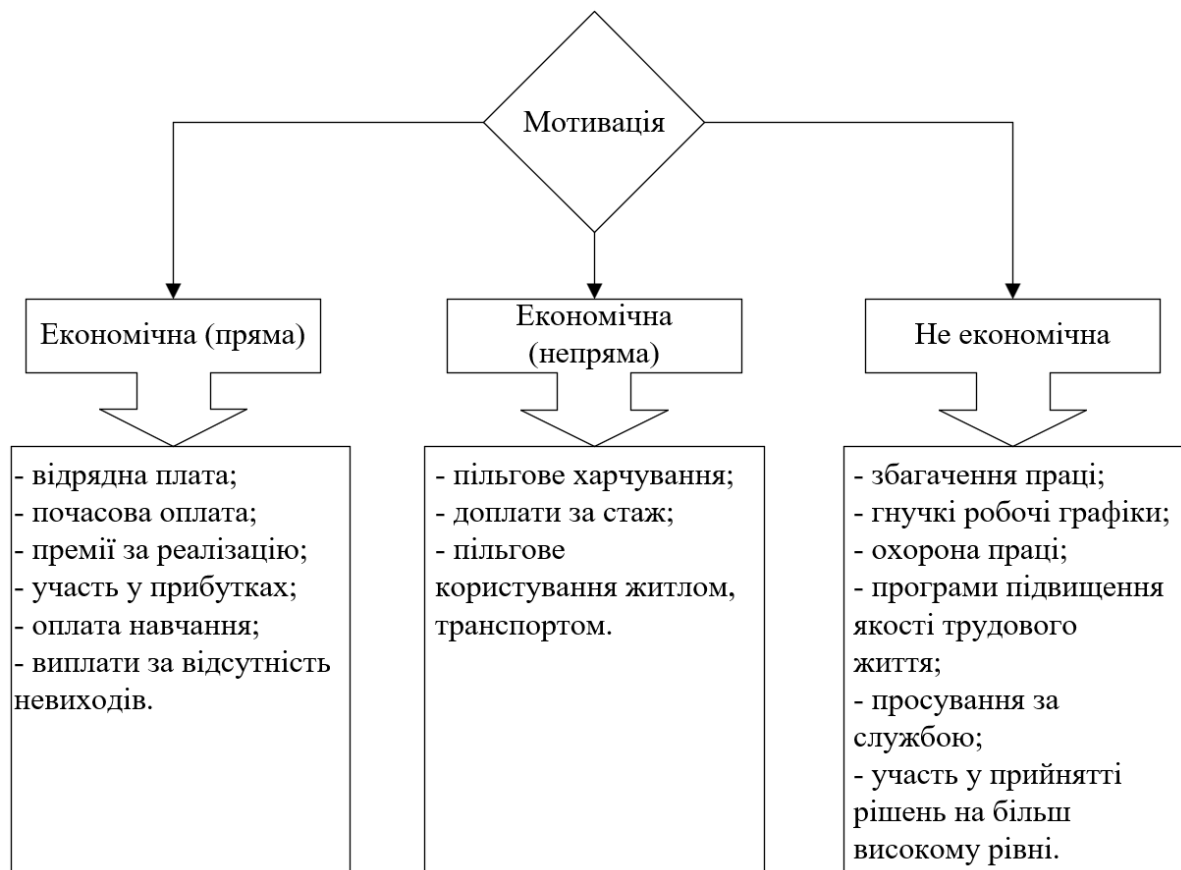


Рис. 1.3. Класифікація мотивації персоналу готельних та туристичних Підприємствах

Джерело: [32, с. 185]

Західні менеджери з підбору та управління провідними готельними та туристичними компаніями світу давно зрозуміли, що їхня головна цінність –

кваліфікація. Тому всі керівники повинні стимулювати та винагороджувати своїх співробітників за видатну роботу, адже від їхньої працездатності залежить успіх компанії [23, с. 35].

Традиційні мотиваційні методи засновані на ставленні до співробітників як до ресурсу, активу, який повинен ефективно працювати.

Технічний прогрес докорінно змінив ставлення людей до праці та повсякденного життя. У зв'язку з цим завдання менеджерів є складним: визначити спосіб спрямовувати людей до виконання конкретних завдань, визначити їх фундаментальні інтереси, дати собі можливість реалізувати себе в процесі роботи (рис. 1.4).

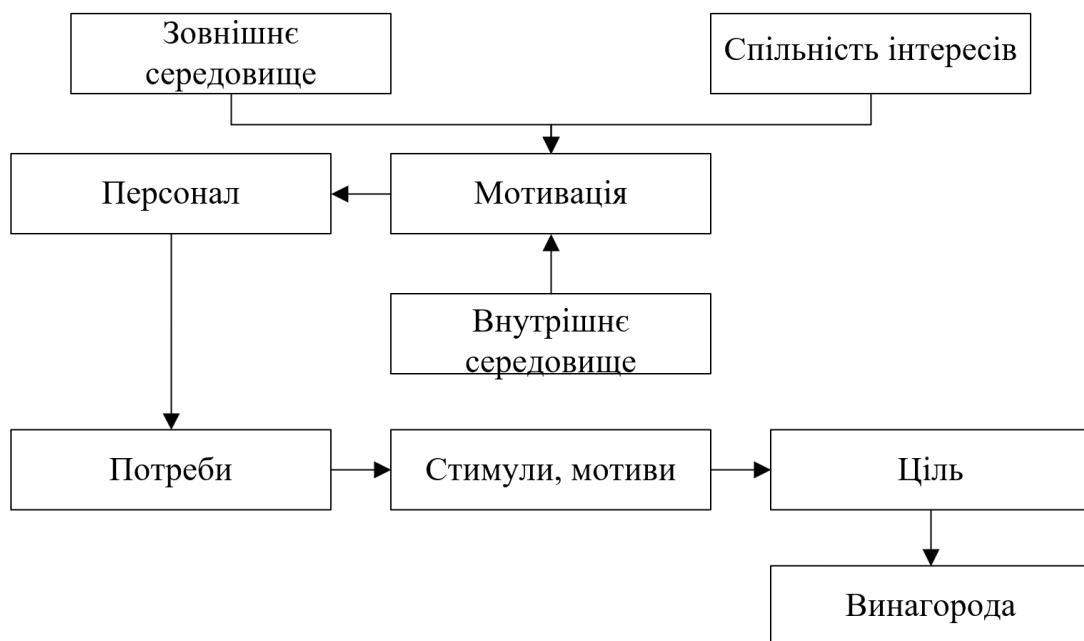


Рис. 1.4. Модель мотивації персоналу

Джерело: [11, с. 269]

Через різноманітність моделей заохочення працівників керівники повинні [11, с. 269]:

- визначити набір заходів, принципів і стандартів стимулювання, які мають найбільший вплив на поведінку співробітників. Ці критерії в єдності формують у нього свою, особисту, філософію, яка визначає його поведінку.

Завдяки формуванню цієї концепції керівники можуть створити робоче середовище, здатне мотивувати працівників;

- створити атмосферу, сприятливу для мотивації працівників;
- активно спілкуйтеся з працівниками, адже людина повинна знати, чого від неї хочуть. Їм необхідно говорити про якість виконаної ними роботи, адже зворотний зв'язок є основою для мотивації.

Різні психологічні, організаційні та економічні теорії в дослідженні мотивації можна розділити на дві групи [35, с.68]:

- змістові теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації внутрішніх потреб, які спонукають людей діяти так чи інакше;
- процесуальні теорії мотивації (більш сучасна) не заперечує, що людина діє на основі мотивації та задоволення потреб, а в основному ґрунтується на визначенні того, як люди поведуться з точки зору освіти та набутих знань.

Оскільки структура попиту людини визначається її позицією в організації або попереднім досвідом, можна сказати, що найкращого способу мотивації не існує.

Основною метою туристичного бізнесу та готельного бізнесу є підвищення продуктивності праці, збільшення збуту туристичної продукції, а отже, збільшення доходів, а це досягається не лише за умови задоволення потреб самого підприємства, а також кожного окремого працівника.

Ефективне управління персоналом починається зі сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі та розуміння керівником цінності людських ресурсів.

Одним із критеріїв успіху в туристичному та готельному бізнесі та будь-якому бізнесі є розвиток персоналу. Працівники туристичного підприємства відіграють дуже важливу роль у діяльності підприємства [9, с. 125].

Тому для продуктивної роботи необхідно заохочувати та мотивувати працівників та брати участь у цілях компанії. Це можна зробити за допомогою механізмів стимулювання працівників [35, с. 68].

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. 1.5) [22, с. 139].

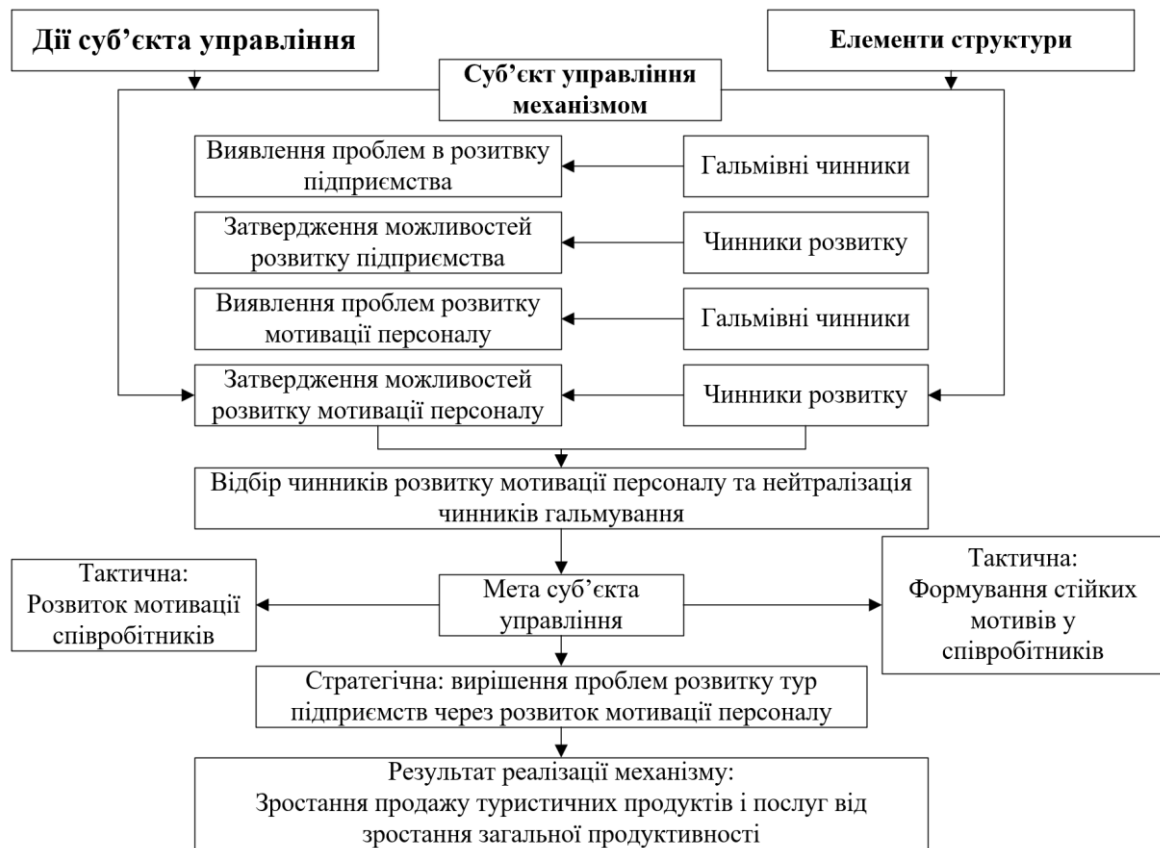


Рис. 1.5. Структура мотиваційних механізмів

Джерело: [22, с. 139]

Спочатку необхідно визначити причини уповільнення розвитку туристичних компаній та причини відсутності ентузіазму у працівників, а також вибрати фактори розвитку, які можуть вирішити проблему мотивації працівників на основі переваг туристичних компаній, далі позбутися причини уповільнення розвитку, приділити максимальну увагу у проблемі розвитку туристичного підприємства.

Іншим важливим аспектом є досягнення тактичних цілей за допомогою заходів, які виграють від впровадження стимулів-досягнення стратегічних цілей та

досягнення конкретних результатів у вигляді підвищення продуктивності та доходів туристичних компаній.

Взагалі кажучи, для всіх життєвих подій важко визначити, які заходи повинні вжити керівники, щоб вплинути на певний мотиваційний фактор співробітників, або які заходи має вжити компанія, щоб задовольнити мотиваційні потреби більшості співробітників. Однак певний алгоритм може бути запропонований.

Для цього необхідно розглянути можливість використання різних мотиваційних стимулів та реакції на них працівників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Фактори мотивації працівників туристичних підприємств

№	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	2	3
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг і надбавок
2	Комфортні фізичні умови праці	Потреба мати задовільні умови праці та комфортне зовнішнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Виходячи з таблиці 1.1 «Фактори мотивації працівників туристичних підприємств» можна зробити висновки, які з наведених мотиваційних механізмів є найефективнішими. Відобразимо їх у таблиці 1.2 [35, с. 139].

Таблиця 1.2

Найефективніші мотиваційні фактори

№	Назва фактора	Мотиватори
1	Високий зарібок	Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, то її потрібно давати. Але, винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто винагорода – це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати, які вжити заходи, якщо прямі обов'язки будуть виконуватись неякісно. У випадку, де мотивацією є гроші, найкращий спосіб – це їх не дати. Для задоволення цього мотиваційного фактора на підприємстві має бути вироблено підхід до формування зарібною плати, обґрунтована кількість і різновидність доплат та надбавок
2	Різноманітність	Система управління якістю сама по собі передбачає постійні зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника, через навчання, теж слід спрямовувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає за необхідне змінити в організації роботи і, якщо це ефективно, дати йому можливість і допомогти це зробити. Якщо не ефективно, то дії його призупинити, але при цьому дати зрозуміти, що всі його пропозиції щодо змін в організації роботи будуть розглядатися. Крім того, саме по собі встановлення і досягнення цілей в області якості на підприємстві тягне за собою різноманітність і зміни.
3	Креативність	Стандарт ISO 9001 передбачає, що організація повинна визначити дії, що дають змогу усувати причини потенційних невідповідностей з метою запобігання їхньому виникненню. Запобіжні дії – ось поле діяльності для креативного працівника. І звичайно, як в попередньому випадку, якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже обережно, щоб не придушити бажання ці пропозиції подавати. Для остаточної мотивації, бажано, впровадження прийнятих пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами.
4	Самовдосконалення	У таких працівників завжди буде необхідність навчатись. А завдання керівника – використати це з користю для організації, тобто направляти на навчання з метою досягнення цілей підприємства. Крім того, такі працівники можуть складати кадровий резерв. Адже прагнення до самовдосконалення може задовольнятися кар'єрним та професійним ростом. В цілому ж по підприємству слід розробити і впроваджувати програму кар'єрного та професійного зростання працівників.

Джерело: [35, с. 139]

Для моніторингу мотиваційного статусу працівників слід використовувати мотиваційний потенціал, який характеризує ступінь підготовки працівників до максимальної ефективності, конкурентоспроможності, а також знання, уміння, навички та навички, набуті при реалізації, і відображає ступінь задоволеності мотиваційної потреби.

Чим вище значення потенціалу мотивації, тим вищий ступінь задоволення мотиваційних потреб працівників. Чим вищий ступінь задоволення потреб співробітників у мотивації, тим ефективнішою буде робота таких працівників для компанії.

У сфері туризму метою формулювання механізму мотивації має бути задоволеність роботою працівників туристичної або готельної компанії, тим самим підвищуючи ефективність і продуктивність.

Це в свою чергу сприяє підвищенню прибутковості туристичної галузі на конкретній території, яка має певний організаційний, кадровий, фінансовий потенціал та функціональні умови, що призводить до розвитку туристичного бізнесу.

З'ясування мети роботи працівників та їхніх потреб дозволяє ефективно ними керувати та вибрати правильний механізм мотивації. Кожен працівник має власні цінності та вплив. Щоб зрозуміти вплив механізму заохочення на працівників, керівники можуть з'ясувати процес, за допомогою якого формується трудове ставлення людини (рис. 1.6).

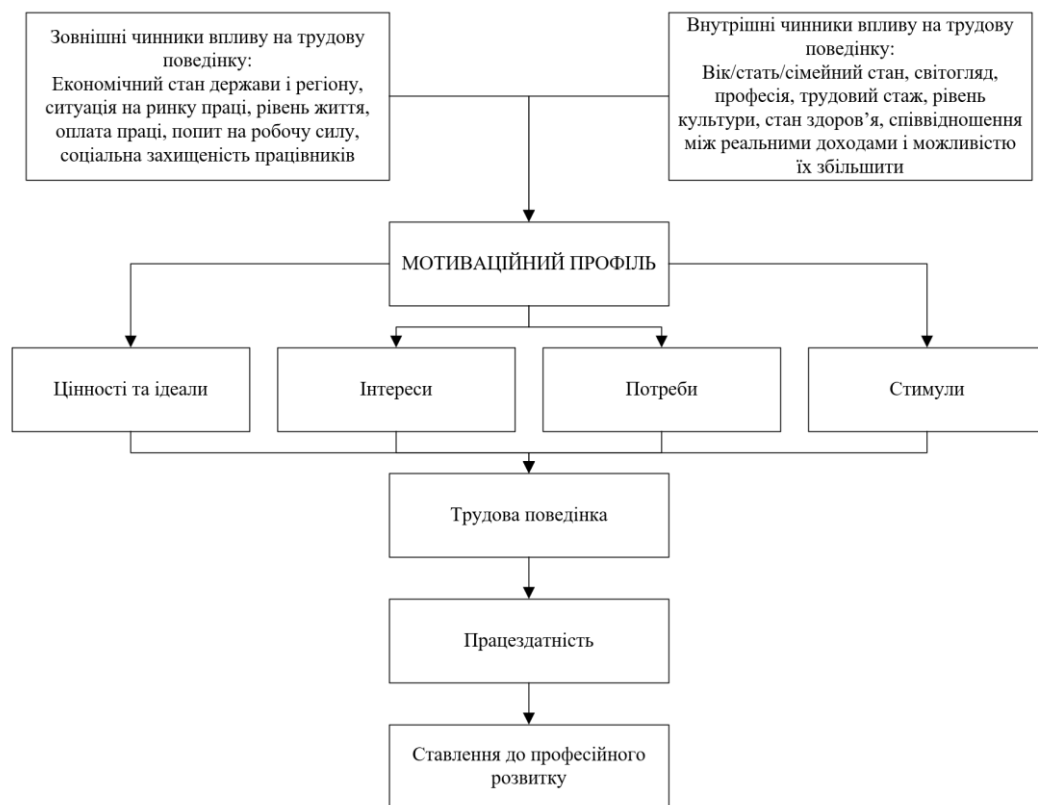


Рис. 1.6. Процес формування ставлення людини до праці

Джерело: [33, с. 169]

Під впливом цих факторів змінився механізм трудової діяльності, так само не може залишатися незмінним зміст і характер праці [33, с. 169].

Структура факторів мотивації неоднорідна, відповідно до існуючого стану розвитку підприємства, розвитку соціальних цінностей або динаміки ринку праці частка тих чи інших факторів у загальній системі управління буде змінюватися.

Тому, розглядаючи **піраміду потреб Маслоу**, ми можемо з'ясувати мету роботи співробітників, ефективно керувати та застосовувати механізми мотивації, що дозволяє розглянути мотивацію людей у чіткій ієрархії з п'яти рівнів потреб.

Тільки після задоволення потреб нижчого рівня, потреби наступного рівня можуть стати вирішальним фактором людської поведінки, а потреба у самовираженні ніколи не може бути повністю задоволена.

Проте практика показує, що немає чіткого рівня та ієрархії потреб, задоволення однієї потреби не завжди автоматично мотивує задоволення наступного рівня.

Крім того, цей метод не враховує індивідуальні відмінності в цілях та інтересах різних людей (рис. 1.7) [11, с. 35].



Рис. 1.7. Ієрархія потреб Маслоу

Відповідно до теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда 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 (рис. 1.8) [11, с.42].

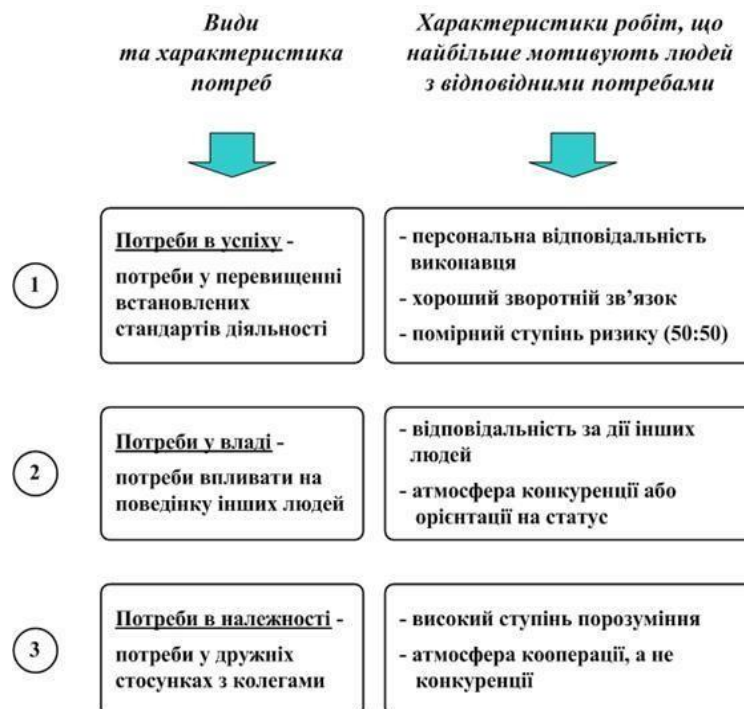


Рис. 1.8. Модель теорії потреб Д. Мак-Клелланда

Джерело: [11, с.42]

Для успішної організації роботи цих членів команди необхідно створити умови, які дозволять їм на регулярній основі отримувати інформацію про реакцію інших на свої дії та надавати їм можливість активно взаємодіяти з широким колом людей.

Процесуальна теорія мотивації в основному аналізує, як людина розподіляє зусилля для досягнення певної мети і як вона обирає конкретний тип поведінки.

Процесуальна теорія не заперечує існування потреб, але вважає, що поведінка людини визначається не лише потребами, а й соціальними мотивами.

Серед процесуальних теорій мотивації найпопулярнішою є **теорія очікувань, теорія справедливості та модель Портера-Лоулера**.

Відповідно до теорії очікування, мотивація залежить не тільки від наявності активного попиту, але й від інших факторів [11, с. 65]:

- очікування можливого результату;
- очікування винагороди за цей результат;
- очікування цінності винагороди.

Очікування в даному випадку розглядається як оцінка ймовірності того, що в особистості відбудеться подія. Основна ідея теорії — сподіватися, що обраний людиною тип поведінки призведе до очікуваного результату.

Відповідно до теорії очікувань, мотивацій і задоволеність працівників залежать від ступеня відповідності очікуваної винагороди та результатів роботи.

Якщо людина не сприймає чіткої відповідності (зв'язку) між отриманими результатами та очікуваною віддачею, мотивація буде ослаблена, і працівники намагатимуться мінімізувати витрати на свою роботу.

Таким чином, ця теорія підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці — результат; результат — винагорода; винагорода — валентність (задоволення винагородою) [11, с. 296].

Більшість європейських компаній ведуть бізнес, вивчаючи фактори, які мотивують їх співробітників.

Заохочення дійсно дозволяють підвищити продуктивність і змінити ставлення співробітників до роботи, яку вони виконують, збільшуючи тим самим дохід компанії.

Туристичні компанії дуже інтенсивно використовують людські ресурси, тому особливо важливо звернути увагу на мотивацію співробітників. Адже рівень та якість роботи залежить не лише від здібностей співробітників, а й від їхньої здатності внести свій вклад та розкрити свій потенціал.

Мотивація праці покликана відповідати очікуванням і вимогам співробітників організації. Як правило, очікування та вимоги співробітників поділяються на три категорії: економічний прибуток, внутрішня задоволеність роботою та соціальні відносини.

Слід пам'ятати, що організаційні лідери в якості мотивації використовують матеріальні і нематеріальні стимули.

Мотивація як спонукання працівника до певних видів і форм діяльності може бути забезпечена двома способами. Це може бути розвиток існуючої системи попиту людини, і тоді керівник пов'язує винагороду, тобто задоволення існуючого попиту, з певним результатом працівника.

Обов'язковою умовою ефективності системи стимулювання є чітке співвідношення між результатами та винагородами чи покараннями, що стосується успіху всієї організації, послідовність застосування сформульованих заходів стимулювання.

Ці правила здаються очевидними, часто тому, що їм не вистачає розуміння того, як применшити особисті пріоритети лідера та успіх організації, яку він очолює. У багатьох випадках система стимулювання використовується як інструмент боротьби за владу, засіб підтримки її статусу.

При цьому система стимулювання перетворюється з інструменту управління на інструмент послууху. Не завжди цей інструмент сприяє процвітанню організації і забезпечує розвиток професіоналізму співробітників.

Особливо часто ця проблема зустрічається в організаціях, де внесок працівників у загальний результат неочевидний, а чітких критеріїв та показників для визначення успішної роботи немає.

Для отримання позитивних результатів від використання матеріальних і нематеріальних систем мотивації співробітників важливо пам'ятати щоразу, коли

вони наступного разу «розкладають» своїх підлеглих, і кожен раз позитивно оцінюють їх при нарахуванні заробітної плати та премій. У цей час він має потужний вплив на майбутні результати.

Необхідно усвідомлювати, чи забезпечує використовуваний стимул реальне спонукання співробітника до планованого результату. І при цьому ще потрібно мужність, розумна воля для того, щоб втілити свої благі наміри в життя.

Якщо співробітники туристичних компаній чітко знають і розуміють, що від них очікують, вони працюватимуть ефективніше і будуть більш мотивовані виконувати завдання, які перед ними ставлять менеджери.

З цією метою вам потрібно чітко пояснити політику компанії, цілі та завдання, внутрішні правила, а також винагороди та покарання співробітникам.

Менеджери повинні бути відкритими на комунікацію та підтримувати підлеглих на всіх етапах роботи, адже ефективне та компетентне управління – це перший крок до мотивації співробітників та компанії до успіху [2].

Дослідники вважають, що навчати мотивованих працівників набагато легше, ніж мотивувати кваліфікованих працівників. Деякі співробітники мають однакову мотивацію або бажання самореалізації. Це визначає амбіції людей та їхні амбіції щодо професійного та особистісного розвитку.

Вони хочуть вдосконалювати свої навички, виконувати завдання краще і швидше за інших, робити внесок у кар'єру та отримувати задоволення від своїх цілей. Це потенційні лідери та лідери, які потребують задоволення базових потреб, а також потребують самовизнання 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:

- 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 найоптимальніший компенсаційний пакет в якості матеріального стимулу своїх співробітників.

Комплексна система мотивації персоналу:

- 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 середовища 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.

Коли підприємство формує комплексну систему мотивації персоналу, воно повинно враховувати особливості персоналу, включаючи потреби, інтереси, ставлення та цінності працівників.

1.3. Світовий досвід мотивації персоналу в туристичному бізнесі

Неможливо ефективно управляти персоналом без системи мотивації, яка визначає відносини між співробітниками і компанією. Вітчизняні управлінці вважають єдиним стимулом для продуктивної роботи гідну оплату праці на основі фіксованих тарифних ставок і заробітної плати. Однак закордонний досвід мотивації персоналу передбачає такий однобічний, спрощений підхід [22, с. 213].

Звичайно, сліпе копіювання практики Західної Європи або Японії — не найкраще рішення, але деякі елементи системи мотивації і заохочення цілком застосовні в Україні.

Українські роботодавці найчастіше ставлять знак рівності між рівнем заробітної плати і рівнем залученості співробітників до робочого процесу.

Звичайно, оплата роботи на першому місці, адже волонтерів і ентузіастів, які готові працювати на ідею — небагато. Але спростити ідею до того, що працівник приходить на роботу тільки через зарплату, як мінімум, недалекоглядний.

Простий спосіб: оплатити співробітникам тренажерний зал членство або організувати курси іноземної мови в офісі — добре працює для зміцнення мотивації і підвищення лояльності колективу.

Методи і методи мотивації в іноземних компаніях більш різноманітні, ніж в українських фірмах. Західний підхід поєднує фінансові, матеріальні та нематеріальні стимули. Досвід показує, що ставлення персоналу до обов'язків є дзеркальним відображенням ставлення роботодавця до персоналу.

«Улюблений» співробітник працює ефективніше, а місткість персоналу — запорука успішного бізнесу.

Найяскравіші моделі мотивації персоналу розробляються і успішно впроваджуються компаніями в Японії, Німеччині, Великобританії, Франції, Швеції.

Далі слід зазначити, яка система мотивації найбільш ефективна, на чому орієнтуються іноземні лідери і як застосовувати кращі практики в українських реаліях [4].

Зростання продуктивності праці в Японії випереджає зростання рівня життя і заробітної плати. Однак японський досвід застосовується тільки в суспільстві з сильним почуттям громадянської відповідальності і самосвідомості, де спільні інтереси вище індивідуальних потреб і чітко виражена готовність принести особисті жертви заради спільного блага.

"По-перше, ви служите імператору (країні), по-друге — своєму роботодавцю, а по-третє , вашій сім'ї. І тільки тоді ви можете думати про себе". Це коротке формулювання основного принципу японської мотивації, який зберігся з часів феодалізму і служить основою корпоративних систем мотивації в сучасній Японії.

Американська модель мотивації персоналу. Підхід до мотивації в американських компаніях базується на заохочення діяльності співробітників [4].

Успіх американської моделі мотивації обумовлений орієнтацією американців на особистий успіх і досягненням високого рівня благополуччя. Компанії по всьому світу беруть досвід США як основу для ведення бізнесу, де співробітники мотивовані ефективно виконувати свої обов'язки [1].

З американської практики в Україну «перекочували» терміни «HR» (з людських ресурсів) і «корпоративна етика». У 1960-х роках США розробили основи управління людськими ресурсами; система матеріального стимулювання та нематеріальної мотивації працівників; методи підвищення лояльності персоналу.

Французька модель мотивації персоналу. У Франції мотивація персоналу базується на стратегічному плануванні, вільній конкуренції та лояльному оподаткуванні. На відміну від японців, французи не схвалюють овертайм. Навіть стандартний робочий тиждень у Франції на п'ять годин коротший, ніж у більшості країн Європейського Союзу — всього 35 годин [4].

Додаткові «бонуси» від роботодавця для французів — не перевага, а норма. А найкращим нематеріальним стимулом для працівників П'ятої Республіки є гнучкий графік або дистанційна робота, що виключає необхідність бути присутнім в офісі.

Як і в багатьох інших країнах, французи готові проявити прихильність до компанії в обмін на такі «привілеї», як корпоративне медичне страхування, допомога в погашенні іпотеки, обіди за рахунок компанії.

Навпаки, схвалення французького співробітника не може бути вигране шляхом оплати курсів підвищення кваліфікації. Система оплати праці у Франції включає два напрямки: індексація заробітної плати та індивідуалізація заробітної плати.

Британська модель мотивації персоналу. Модель мотивації роботи у Великобританії передбачає дві системи оплати праці: грошову та акціонера. Обидві схеми мають на увазі залежність зарплат співробітників від загального прибутку компанії [4].

Існує також схема з «коливанням» зарплати, яка коливається пропорційно доходу компанії. Колективні договори між британськими робітниками і роботодавцями містять правило, яке зобов'язує співробітників платити частку прибутку компанії.

Окремі компанії практикують власний капітал співробітників у капіталі, коли співробітники викуповують частину акцій компанії і отримують або частину прибутку, або дохід у вигляді відсотків за акціями. Загальний дохід працівника за трудовою часткою складається з заробітної плати (посадового окладу), премій в залежності від ефективності роботи компанії і частини прибутку компанії в залежності від вкладеного капіталу.

Впровадження моделі мотивації на основі прибутку допомогло збільшити кількість робочих місць у Великобританії на 13%. При цьому дохід співробітників від частини прибутку компанії становить від трьох до десяти відсотків зарплати, а заробітна плата на чотири відсотки нижча, ніж на аналогічних посадах в компаніях з іншим підходом до оплати праці. Частка персоналу в прибутку компанії відмінно мотивує співробітників будь-якого рангу покращувати продуктивність, проявляти невгамований інтерес до бізнес-процесів і створювати дружню і сприятливу атмосферу в колективі.

Німецька модель мотивації персоналу. Схема мотивації співробітників в Німеччині заснована на ідеологічному переконанні, що співробітник — вільна

людина зі своїми інтересами, яка несе персональну відповідальність перед суспільством [4].

Поняття економічної свободи для німців включає в себе врахування суспільних інтересів і визначення місця особистості в ринковій системі. Сучасна німецька економічна модель заснована на ідеї, що не кожен німець здатний «вписатися» і вижити на вільному ринку.

Тому держава створює соціальну ринкову економіку, її мета — створити рівне ігрове поле для всіх жителів країни. Поєднання корпоративних систем стимулювання та державної системи соціальної справедливості призводить до компромісу, який дозволяє працівнику більш вільно реалізовуватися у професійній сфері, не боячись залишитися без постійного доходу.

Дослідники вважають німецьку модель стимулювання праці і наявність державних соціальних гарантій прекрасним прикладом гармонійного, оптимального способу реалізації економічних теорій.

Голландська модель мотивації персоналу. Основа матеріальної мотивації в Нідерландах - пільги і компенсації. Наприклад, якщо працівнику потрібно відвідати лікаря або піти в банк, роботодавець надасть пару годин робочого часу для вирішення особистих питань — і заплатить за цей час в повному обсязі. І якщо працівник залишається на лікарняному більше трьох місяців, він має право на компенсацію у вигляді додаткового дня оплачуваної відпустки [4].

Шведська модель мотивації персоналу. Згідно з опитуваннями, в рейтингу пріоритетів шведських жителів в першу чергу знаходяться дружні зв'язки, партнерство і дружні колеги [4].

Друга — цікава робота. Але шведи виштовхнули зарплату на сьому позицію. Проблемами гідної оплати праці серйозно займаються профспілки Швеції.

Під час переоцінення колективних договорів профспілки наполягають на запровадженні солідарної політики оплати праці, яка базується на двох принципах: рівна оплата праці на аналогічних посадах та звуження розриву між максимальною та мінімальною заробітною платою.

Принцип звуження розриву між високооплачуваними і низько оплачуваними реалізується у вигляді однорівневої системи підвищення заробітної плати. Це сприяє усередненню заробітної плати, коли мінімальна заробітна плата збільшується і максимальна заробітна плата стримується.

Коли колективні угоди будуть переоцінені, профспілки намагаються включити пункт для прискорення зростання заробітної плати для низько оплачуваних працівників. Така політика спрямована на розвиток висококваліфікованих фахівців у всіх галузях економіки.

Для того, щоб переймати іноземний досвід мотивації слід враховувати особливості культури і менталітету. Бездумне копіювання ідей інших людей не принесе бажаного результату. Важливо пам'ятати, що нематеріальні мотивації працюють тільки тоді, коли співробітники виконали матеріальні потреби.

Висновки до першого розділу

В першому пункті було розглянуто сутність та особливості стимулювання, як елемент управління в туристичній діяльності. Досліджено і висвітлено, що значний вплив на успіх туристичних компаній залежить саме від співробітників, їх творчих підходів до роботи.

Спираючись на наукові дослідження, відзначено, що психологічні фактори мають значний вплив на продуктивність у сфері туризму. Туристична індустрія базується на вмінні спілкуватися з мотивованими клієнтами.

Розглянуті матеріальні і нематеріальні види стимулювання.

Було з'ясовано, що стимулювання і мотивація це не синонімічні терміни. Стимулювання відноситься до зовнішнього середовища і зовнішніх факторів, а мотивація — це процес внутрішній, і проявляється в інтересі людини до роботи.

В другому пункті було розглянуто як саме мотивація впливає на продуктивність праці співробітників. Розроблено класифікацію мотивації персоналу та модель мотивації персоналу. Проаналізовано фактори мотивації працівників туристичних підприємств та визначено найефективніші. Розроблено структуру мотиваційного профілю співробітника.

В третьому пункті було проаналізовано світовий досвід мотивації персоналу в туристичній сфері.

Найяскравіші моделі мотивації персоналу розробляються і успішно впроваджуються компаніями в Японії, Німеччині, Великобританії, Франції, Швеції.

Для того, щоб переймати іноземний досвід мотивації слід враховувати особливості культури і менталітету. Бездумне копіювання ідей інших людей не принесе бажаного результату. Важливо пам'ятати, що нематеріальні мотивації працюють тільки тоді, коли співробітники задовольнили матеріальні потреби.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПЕГАС ТУРИСТИК»

2.1. Коротка характеристика туристичного підприємства «Пегас Туристик»

«Pegas Touristik» — один із лідерів туристичної галузі та одна з найбільших міжнародних туристичних компаній, заснована у 1994 році. Штаб-квартира компанії розташована у Москві. В компанії працює більше 9000 професіоналів. Має відділення в 27 країнах світу (рис. 2.1) [8].



Рис. 2.1 Мапа відділень та інформація про компанію Пегас Туристик

Пегас Туристик створений на основі інвестицій основного власника — Рамазана Акпинара. Спочатку він співпрацював із турецькою компанією Infotur, але у 2005 році через конфлікт відносини з нею розірвав [8].

В Україні туроператор існує з 2004 року.

Девіз: "Гість — перш за все" — залишається незмінним з дня відкриття компанії [8].

Стрімко розвиваючись на туристичному ринку України, Пегас Туристик відкрив власні офіси в Києві, Харкові, Одесі, Львові, Вінниці, Мукачеві, Рівному, Сумах, Дніпрі, Запоріжжі, Херсоні, Чернівцях [8].

Своїми успіхами та досягненнями завдячують насамперед партнерам, колегам, туристам і просто друзям.

«Пегас Туристик», будучи одним із визнаних лідерів українського ринку подорожей та туризму, пропонує відпочинок у найкрасивіших місцях Болгарії, Туреччини, Єгипту, Тунісу, Греції, Індії, Таїланду, Індонезії, Китаю, Андорри, Домінікани, Кіпру, Іспанії, Куби, Кенії, ОАЕ, В'єтнаму та Мексики та ін [8].

Також компанія пропонує франчайзинг з метою стати провідною туристичною компанією в Україні, задавати і підтримувати найвищі стандарти обслуговування, домагатися відмінної якості надання послуг, створити міцну команду професіоналів, підтримувати імідж поважної компанії, якій довіряють, а також діяти відповідно до бажань клієнтів. З моделлю франчайзингу можна знайомитись на (рис. 2.2) та послугами по моделі франчайзингу (рис. 2.3) [8].



Наша модель франчайзинга

- ✓ Єдина реклама;
- ✓ Загальні маркетингові та партнерські програми;
- ✓ Централізоване управління, єдина стратегія розвитку;
- ✓ Розгалужена клієнтська мережа;
- ✓ Збереження незалежності та економічної самостійності агентства;
- ✓ Відсутність територіальної конкуренції всередині мережі;
- ✓ Єдиний стандарт мережі (оформлення офісу, фірмовий стиль, технології продажів, якість обслуговування);
- ✓ Сучасний стандарт ведення бізнесу;
- ✓ Розвиток нових туристичних послуг і сервісів.



Рис. 2.2. Модель франчайзингу Пегас Туристик



Рис. 2.3. Послуги, які надаються компанією згідно моделі франчайзингу

З 11 жовтня по 14 листопада Асоціація УАТА проводила опитування серед директорів та менеджерів туристичних агенцій України про туроператорів, що мають власні чартерні програми за найбільш масовими напрямками.

11 туроператорів оцінювалося за сімома критеріями з точки зору зручності для туриста. (рис. 2.4) [28].

Туроператор	Дотримання заявленої чартерної програми (в т.ч. місто вильоту)	Переноси та затримки рейсів	Частота непоселень у заброньовані готелі	Оцінка роботи гідів	Підтвердження замовлень (швидкість частота відмов)	Гарантія кращої ціни по ранньому бронюванню	Лояльність у вирішенні спірних питань	Фінальна оцінка
Pegas Touristik	4,15	3,93	4,29	3,93	4,18	3,66	3,89	4,01
TEZ Tour	4,14	3,93	4,17	3,93	4,09	3,69	3,86	3,97
Apex tour	3,95	3,67	4,56	3,37	4,49	3,81	3,82	3,95
Kompas	4,02	3,83	4,04	3,76	3,76	3,55	3,89	3,83
Coral Travel	3,67	3,48	4,15	3,76	3,96	3,37	3,43	3,69
Феєрія мандрів	3,80	3,73	3,81	3,78	3,63	3,34	3,56	3,66
TUI	3,62	3,45	3,95	3,68	3,86	3,57	3,47	3,66
Альянс	3,73	3,58	3,79	3,70	3,53	3,37	3,62	3,62
ALF	3,74	3,66	3,77	3,64	3,33	3,29	3,35	3,54
JoinUP!	3,49	3,11	3,74	3,41	3,23	3,35	3,34	3,38
TPG	3,45	3,39	3,48	3,38	2,97	2,92	2,71	3,19
Середнє знач.	3,80	3,61	3,98	3,67	3,73	3,45	3,54	3,68

Рис. 2.4. Рейтинг туроператорів за 2021 рік за даними УАТА

Лідером рейтингу став Pegas Touristik, посунувши з першої сходинки TEZ TOUR, компанію, що утримувала лідерство тривалий час [28].

Anex Tour суттєво покращив свої позиції відносно минулого року, піднявшись з 9 одразу на 3 місце.

Компанії Kompas та Coral Travel втримали свої четверту та п'яту позиції відповідно [28].

Join UP! спустився на 2 щабелі в рейтингу, а TUI, навпаки, піднявся на 3. В цілому ж середня оцінка роботи туроператорів практично стабільна, невеличкий ріст з 3,63 до 3,68 бала і лише лідер рейтингу подолав планку у 4 бала. В наш час багато компаній рекламують свій товар та послуги через соціальні мережі. Найбільш популярними вже декілька років поспіль є Facebook та Instagram.

Туристичний оператор Pegas Touristik також активно розвиває зв'язок з громадськістю через ці соціальні мережі. В компанії є сторінки як в Facebook так і в Instagram. Динаміку підписників можна побачити нижче відносно Facebook [29] (рис. 2.5) та Instagram (рис. 2.6) [30].

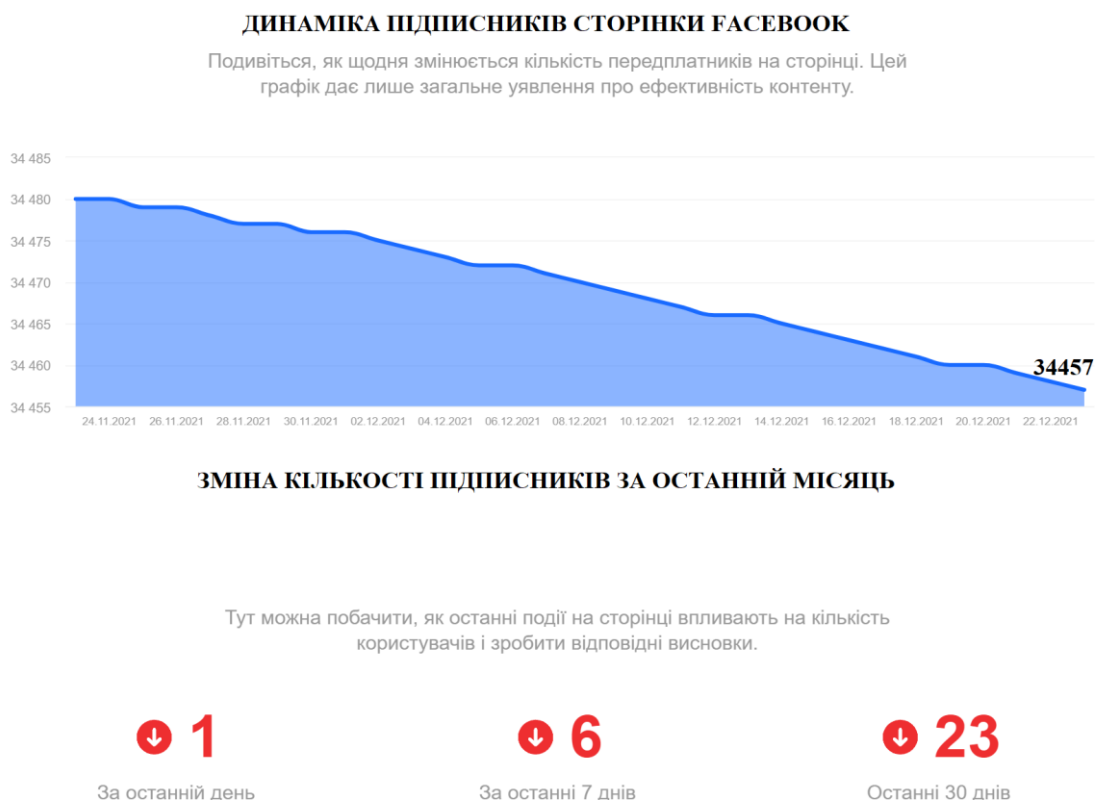
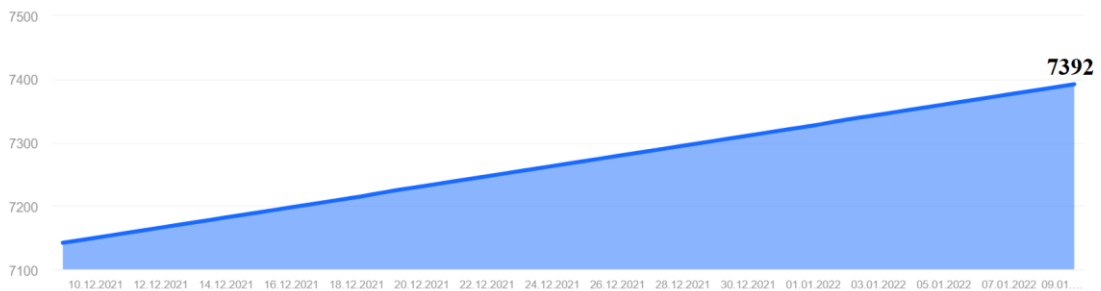


Рис. 2.5. Динаміка підписників сторінки Facebook за останній місяць

ДИНАМІКА ПІДПИСНИКІВ СТОРІНКИ ІНСТАГРАМ

Подивіться, як щодня змінюється кількість передплатників на сторінці. Цей графік дає лише загальне уявлення про ефективність контенту.



ДИНАМІКА ПІДПИСНИКІВ ЗА ОСТАННІЙ МІСЯЦЬ

Тут можна побачити, як останні події на сторінці впливають на кількість користувачів і зробити відповідні висновки.

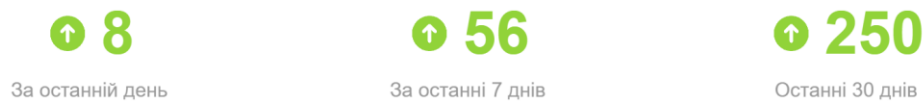


Рис. 2.6. Динаміка підписників сторінки Instagram за останній місяць

Динаміка сторінки Facebook [29] у порівнянні зі сторінкою Instagram [30] втрачає свої позиції у зв'язку зі зменшенням популярності самої соціальної мережі, а також зміні вектору розкрутки сторінок.

З метою підтримки конкурентоспроможності компанія продовжує розвивати нові туристичні продукти та ринки збуту, розширювати сферу діяльності.

З таблиці 2.1. видно, що необхідно приділяти значну увагу питанням організаційної культури, психологічного середовища та мотивації, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності «Пегас Туристик». Туристична компанія повинна покращити офісне обладнання, поліпшити якість обслуговування та прискорити обслуговування клієнтів. Рекламі не приділяється належної уваги. Це може вплинути на кількість клієнтів, що в свою чергу впливає на рівень прибутку, і на імідж «Пегас Туристик».

SWOT-аналіз турфірми «Пегас Туристик»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Доволі непогано обладнаний офіс, приємний інтер'єр. Кваліфіковані співробітники з великим досвідом роботи. 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). Не дуже зручний сайт турфірми. Відсутність мобільного додатку. Відсутність чіткої системи мотивації співробітників.
Можливості	Загрози
Посилення рекламної діяльності в цілях підвищення власного іміджу. Дослідження рівня мотивації і стимулювання співробітників турфірми. Розробка мобільного додатку турфірми	Зміна переваг споживачів. Зростання конкуренції на ринку турпослуг. Зміна в політичній обстановці (конфлікт із РФ). Економічна криза в Україні. Карантинні обмеження та пандемія.

Проаналізувавши таблицю 2.1. [8] можна зробити наступні висновки. Компанія Pegas Touristik є однією із найбільших компаній як в Україні, так і в усьому світі, не зважаючи на це у даній компанії, так як і в будь-якій іншій компанії є певні переваги і недоліки. Для даної компанії, так як і для туристичної сфери в цілому найбільшими загрозами є зміни політичної обстановки країни, пандемія коронавірусу та економічна криза.

Перспективи для компанії вказані в таблиці можливостей і слабких сторін. Хоч компанія і є дуже велика, але в ній є над чим працювати.

Компанія «Пегас Туристик» робить особливий акцент на організацію екскурсій. У Туреччині доступні такі розваги: екскурсія в Єрусалим літаком, екскурсія по Анталії та шопінг, дайвінг, Памуккале (Ефес), Каньйон Тур (Турецька лазня), Кападокія (Демре-Міра-Кекова), рибалка та пікнік, сафарі на квадроциклах, Акваленд, Дельфінарій, Турецька ніч, дискотека на яхті, екскурсія на яхті, Джип сафарі [8].

У програмах від «Пегас Туристик» по Єгипту передбачені відвідування Мертвого моря, гори Мойсея, монастиря Святої Катерини, Дахаба, національного парку «Рас Мохаммед», Кольорового каньйону, а також різноманітних дискотек, шоу, спортивних заходів [8].

У Тунісі пропонуються такі екскурсії та розваги: похід у Сахару на 2 дні, знамените лазерне шоу, шоу зулусів, катання на піратській яхті, квадроциклах, шопінг, Таласо терапія [8].

У Греції ви побачите Кносський палац та археологічний музей, долину Лассіті, печеру Зевса, здійсніте морську прогулянку на острів спиналонга, побуваєте в круїзі одного дня на острові Санторіні, проведете Критський Вечір у типовому гірському селі. І це лише на острові Крит [8].

З кожним роком кількість туристів, які віддають перевагу турам з Пегас Туристик, зростає стрімкими темпами. Цей факт, безумовно, дозволяє говорити про високу якість обслуговування компанії, а також професіоналізм кожного співробітника. В даний час організація турів в компанії знаходиться на найвищому рівні, що підтверджують численні відгуки про Pegas Touristik. Статистика показує, що з кожним роком кількість відпочиваючих, які планують скористатися послугами туроператора у цьому напрямку, збільшується на 20-40%. Багато в чому позитивна оцінка діяльності туроператора вітчизняними туристами пов'язана з тим, що компанія змогла укласти вигідні угоди з популярними готелями та готелями, які визнані найбільш надійними та комфортними у курортних країнах. Крім того, оператор забезпечує авіап перевезення пасажирів тільки визнаними компаніями, що зарекомендували себе на ринку, які при цьому пропонують найвигідніші ціни на квитки.

Одним з найпопулярніших напрямків діяльності компанії є продаж турів і путівок, що горять. В даний час тури від Пегас по праву є лідерами продажів. При цьому турфірма пропонує подорожі тільки в комфортабельні готелі з високим рівнем сервісу, а це означає, що тури «Пегас Туристик» — це відмінний відпочинок в улюбленому туристами напрямку. Як було зазначено, найбільш затребуваним у туристів є відпочинок у Туреччині. Тури в Туреччину є економічним рішенням для

відпочинку в будь-який час року: затишні готелі, чисте море і ласкаве сонце завжди готові прийняти туристів у свої обійми. Тури, що горять, до Туреччини дозволяють отримати путівки на вкрай привабливих умовах. Своїм клієнтам туроператор пропонує вигідно відпочити з високим рівнем комфорту та якості туристичних послуг. Саме тому гарячі тури до Туреччини стають найпопулярнішою пропозицією на ринку кожного сезону.

Співробітники компанії подбали про те, щоб пошук туру став простим та швидким. В даний час для того, щоб вибрати потрібну подорож або купити гарячі тури від туроператора навіть необов'язково відвідувати офіс компанії. Кожен бажаючий може відвідати сайт, де представлена вся свіжа інформація про тури та напрямки, новини та акції компанії. Туроператор у своїй роботі використовує сучасні технології, які дозволяють у найкоротший термін здійснювати пошук туру, а також його бронювання. Якщо ж з будь-яких причин не можете відвідати сайт, завжди є можливість звернутися до офісу компанії [31].

Таким чином, Пегас Туристик пропонує мандрівникам туристичні путівки в різних напрямках, в залежності від переваг. Кожна людина представляє ідеальний відпочинок за своїм: для когось це екстрим та драйв, дослідження підводних глибин та коралових рифів, для іншого — насичена культурна та екскурсійна програма, можливість доторкнутися до найдавніших пам'яток мистецтва, для третіх — розкішний пляжний відпочинок на блакитному узбережжі та кришталево чистий пісок.

2.2. Організаційна та управлінська характеристика підприємства «Pegas Touristik»

Проаналізувавши інформацію про компанію, було розроблено схему і визначено організаційну структуру компанії. Вона є лінійно-функціональною (рис. 2.7).

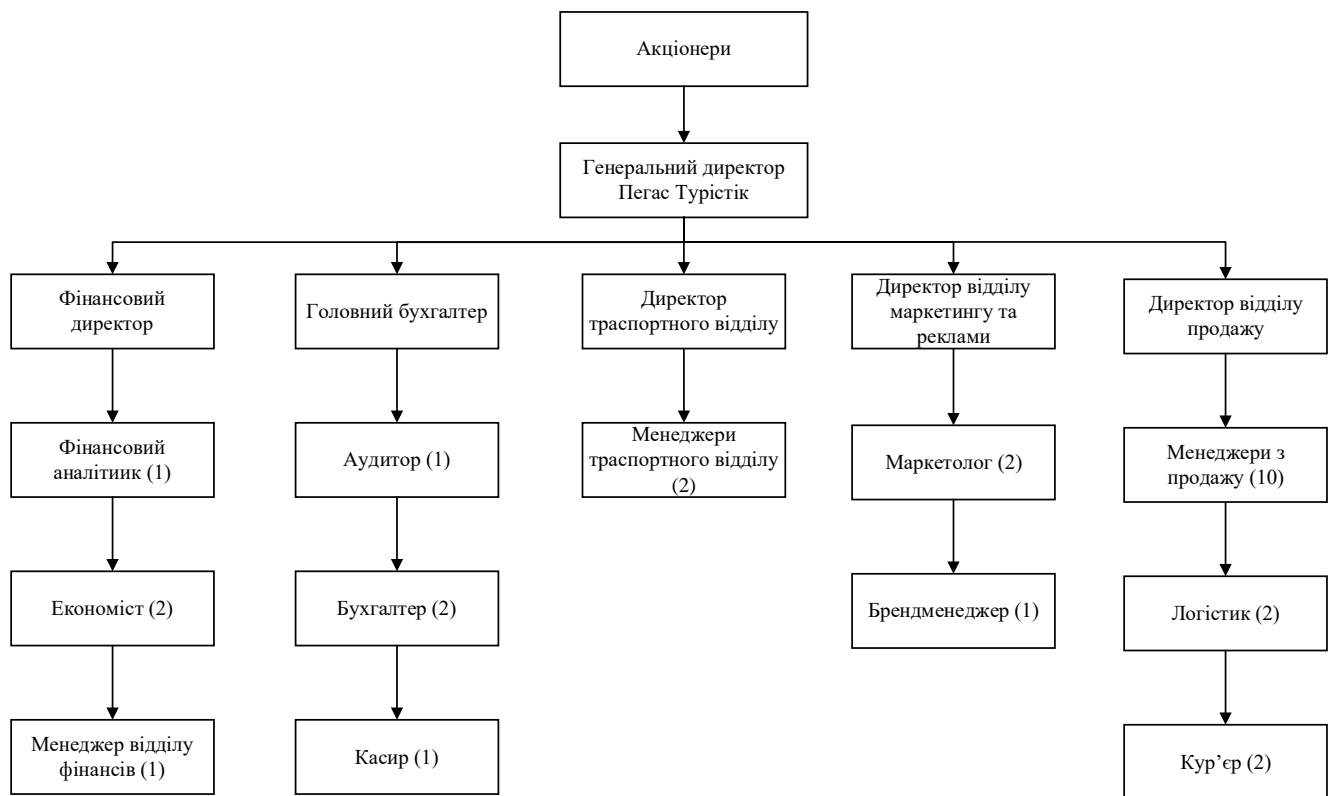


Рис. 2.7. Організаційна структура Пегас Туристік

Переваги даної структури [8]:

- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом через передання низки функцій спеціалізованим ланкам;
- можливість централізованого контролю стратегічних результатів;
- відповідність структури стратегії;
- підвищення ефективності управління;
- швидке реагування на потреби практики створення нових функціональних служб.

Також до переваг даної структури в плані мотивації є можливість використання високої компетентності лінійного керівника як менеджера, який може правильно визначити таргети і зуміє правильно вмотивувати своїх підлеглих.

Хоч дана організаційна структура і має більше переваг, але все ж таки в ній є і недоліки:

- труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними підрозділами;
- відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками різних підрозділів;
- перенесення відповідальності за прибуток;
- випадки нераціонального визначення.

До недоліків з боку мотивації в даній схемі можна віднести те, що мотивацією співробітників підрозділу займається суто лінійний керівник, що може негативно впливати на мотивацію працівників підрозділу [6].

Якісний підбір персоналу на туристичне підприємство, є одним із основних кроків до подальшого його успіху. Велику роль в управлінні персоналом таких підприємств відіграє використання інформаційних технологій, які останнім часом інтегрувалися майже у всі сфери людського життя та суспільства в цілому, не є виключенням і управління персоналом, діяльність кадрових служб підприємств та організацій.

Для автоматизації управління персоналом в рамках організації використовується — інформаційна система CRM.

Загалом, дана система охоплює всі рівні управління підприємством — операційний, тактичний та стратегічний, а в функціональному плані — облік кадрів, розрахунки з персоналом, та систему управління трудовими ресурсами, що включає в себе підбір та найм персоналу, оцінку, навчання, розвиток і мотивацію персоналу. З одного боку інформаційні технології, які використовуються в управлінні персоналу на підприємстві призначені для своєчасного забезпечення певних підрозділів організації спеціальною інформацією, і іншого інформаційними технологіями можна назвати і багато інших програм, які виключені з бази даних багатьох інших спеціалізованих програм.

Застосування підприємством «Pegas Touristic» сучасних інформаційних технологій включаючи і інтернет ресурси дозволяє формувати більш повну інформаційну базу про кадри підприємства по всіх аспектах, що є більш ефективніше порівняно із інформаційною базою, яка представлена на даний момент більшості підприємствам по управлінню персоналом, які обмежуються в основному первинною інформацією [8].

Таким чином, складаються умови для вирішення принципово нових завдань, зокрема до них можна віднести планування і розподіл роботи в рамках проектів туристичного підприємства, а також формування робочих груп на їх виконання.

Залучення повної бази даних про кадри, дозволяє підбирати персонал відповідно до специфіки робіт, які необхідно буде виконати, виходячи з об'єктивних професійних та соціально-психологічних характеристик персоналу.

Інформаційні технології, що використовуються на підприємстві представляють собою набір певних технологій та програмного забезпечення, що дозволяє вдосконалити і автоматизувати бізнес-процеси в таких сферах, як документообіг, табельний обіг, управління кадрами, розрахунок заробітної платні.

Дані програмні забезпечення дозволяють координувати дії різноманітних департаментів, а також каналів між персоналом та керівництвом, також вони дають змогу для персоналу мати доступ до повної інформації про працівника, яка необхідна для найкращого контролю та планування бюджетів по заробітній платні, навчанню персоналу, відрядженням.

Внутрішнє середовище на підприємстві відіграє дуже велику роль, адже якщо організаційна структура побудована нераціонально, та співробітники постійно конфліктують, то про ніяку ефективність не можна говорити, якщо ж все навпаки і діяльність підприємства є ефективною, то відповідно його робота 38 побудована раціонально. Для успішного функціонування підприємства на ринку туристських послуг кваліфікація менеджерів повинна бути, безсумнівно, високою.

Окрім хорошого володіння комп'ютером, офісними програмами, Інтернетом та оргтехнікою, менеджери повинні володіти всією необхідною інформацією про продавані послуги, знати психологію продажів і відповідати іміджу фірми в цілому.

Проаналізувавши кадровий склад «Pegas Touristik», можна зробити висновки, що на сьогоднішній день система підбору кадрів на підприємстві є дуже розвиненою, на роботу приймаються особи, які мають необхідну професійну кваліфікацію, в основному – це вища освіта менеджера, і найчастіше саме в сфері туризму.

Основним завданням керівництва даного підприємства є формування команди, яка прагне, отримати найбільший ефект в своїй діяльності, і орієнтація всього колективу на досягнення довгострокових планів. Рівень освіти, професійна грамотність спеціалістів і згуртованість трудового колективу, говорять про достатньо хороші перспективи просування підприємства на туристичному ринку [6].

Колектив туристичної компанії Пегас Туристик — цілеспрямована, згурпована і впевнена в собі команда, що професійно виконує свої обов'язки та дарує радість відпочинку своїм клієнтам. Для створення єдиної професійної команди працівників керівництво застосовує прийоми корпоративних подій або так званого «Team building».

2.3. Основні форми мотивації працівників підприємства «Пегас Туристик»

Оцінювання персоналу — є однією з основних проблем менеджменту персоналу. Слід зазначити, що в теоретичному та методичному планах це питання на даний момент не має чіткої формації. В практичному застосуванні використовують безліч методик, способів оцінки, які дають різні за своєю об'єктивністю результати. Варто вказати, що і в закордонній практиці немає ідеально сформованої методики оцінки персоналу, а науковці та практики час від часу дотримуються протилежних думок щодо доцільності використання тих чи інших методів оцінки персоналу, та рівня їх об'єктивності.

Оцінка персоналу підприємства здійснюється на всіх етапах управління та тісно пов'язана з такими функціями управління персоналом, як підбір та розміщення персоналу, мотивація, навчання та розвиток, контроль.

Система оцінки персоналу в умовах певного підприємства матиме низку відмітних особливостей, оскільки вона повинна відображати та враховувати такі

фактори, як цілі підприємства, стан навколишнього середовища, організаційну структуру, традиції й культуру підприємства, характеристики персоналу.

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

Керівництву необхідно не тільки цікавитися роботою співробітників, а й цікавитися ними як особистостями. Повага, довіра, щире ставлення до підлеглих підвищать їх мотивацію. Важливим фактором є визнання та вдячність керівництва за досягнуті результати. Цей фактор дуже активно мотивує людей.

Оскільки організація не має можливостей кар'єрного росту, для мотивації працівників вона може диверсифікувати свої посадові функції.

Мотивувати співробітників можна корпоративним відпочинком, тобто працівники компанії залишають офіс, і їдуть на турбази чи будинки відпочинку за рахунок організації.

Щоб отримати відгуки та пропозиції щодо ефективності системи стимулювання, проведіть опитування щодо задоволеності працівників роботою.

Керівникам необхідно враховувати особистісні особливості співробітників, враховуючи як мотивацію, так і контр мотивацію. Керівник, який знає анти мотивацію, може визначити, які потреби працівника не задовольняються або задовольняються, але задовольняються повністю.

Фінансові способи мотивації співробітників «Пегас Туристик»:

- 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 компенсації все ще є найважливішою формою заохочення для більшості працівників.

Але перш ніж прийняти рішення про підвищення заробітної плати, потрібно уважно вивчити мотиваційну структуру своїх співробітників.

Однією з категорій є «поріг чутливості речовини до подразника». Іншими словами, лише тоді, коли працівник вважає, що очікувана віддача бажана, він буде витратити більше часу та сил, брати на себе відповідальність та працювати ефективніше.

Для того, щоб робота людини була продуктивнішою, розмір винагороди, яку вона отримує, має бути для неї достатньо важливою та значущою.

Необхідно розглянути концептуальну модель «Мотивація-стимул», застосовану до «Пегас Туристик» [8].

Мотивація — це внутрішня ознака людини, складова її характеру, пов'язана з інтересами, що визначає її поведінку в «Пегас Туристик».

Заохочення — це дія до людини, метою якої є керівництво її діяльністю та корекція поведінки в організації. Існує кілька видів мотивацій, кожна 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 поводить себе так, щоб досягти певних рубежів, до яких вона прагне).

Кожна людина є комбінацією всіх або різних типів мотивації 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 «Пегас Туристик» 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:

- люмпенізований (запобіжний клас);
- інструментальний (клас досягнення);
- професійний (клас досягнення);
- патріотичний (клас досягнення);
- господарський (клас досягнення).

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

- ЛЮ – люмпенізований тип;
- ІН – інструментальний тип;
- ПР – професійний тип;
- ПА – патріотичний тип;
- ХО – господарський тип.

Люмпенізований тип. Відноситься до запобіжного класу мотивації.

Характеризується наведений тип для персоналу «Пегас Туристик»:

- що б не робив, користі немає;
- погоджується на низьку оплату, за умови, щоб інші не отримували більше;
- низький професійний рівень;
- не прагне удосконалюватись, протидіє цьому;
- лінивість і виступ проти активності інших;
- безвідповідальність, прагнення перекласти на інших;
- бажання мінімізувати зусилля.

Інструментальний тип. Відноситься до високого класу мотивації.

Характеризується наведений тип для персоналу «Пегас Туристик»:

- цікавить заробітна плата, а не зміст роботи (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 «Пегас Туристик»:

- потрібна ідея, яка їх 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 «Пегас Туристик»:

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

Далі розглянемо класифікацію форм стимулювання [11, с. 258]:

- 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. 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 Україні практично не використовуються під надуманим приводом формування ринкових стосунків, хоча на заході їх дуже активно застосовують;
- 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 «Пегас Туристик», 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 приведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Відповідність мотиваційних типів і форм стимулювання в «Пегас Туристик»

Форми стимулювання	Мотиваційний тип				
	<i>ІН</i>	<i>ІР</i>	<i>ІА</i>	<i>ХО</i>	<i>ЛЮ</i>
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.

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.

Обробка результатів анкетування здійснювалася згідно із спеціальною таблицею ідентифікації типів трудової мотивації по відповідях респондентів (табл. 2.3.).

Ідентифікація типів трудової мотивації на «Пегас Туристик»

№№ Питань	Типи трудової мотивації (номерами) відповідей				
	ІН	ІР	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

На попередньому етапі аналізу мотиваційного профілю персоналу «Пегас Туристик» 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 «Пегас Туристик». 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).

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 мотивації.

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 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.

У результаті отримали структуру трудової мотивації опитаного по цьому тесту кожного 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 «Пегас Туристик».

Отримані дані занесемо в таблицю 2.4.

Отже, з таблиці 2.3. 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. 2.7).



Рис. 2.7. Тип мотивації в досліджуваній групі співробітників «Пегас Туристик»

Виходячи з отриманих результатів ми можемо зробити висновок, що у туристичному підприємстві «Пегас Туристик» існують певні недоліки у застосуванні механізмів мотивації та управлінні персоналу.

Тому є необхідність розробити комплекс рекомендацій для керівників з метою створення ефективного стимулювання персоналу в розділі 3.

Висновки до другого розділу

В даному розділі було зроблено коротку характеристику туристичного підприємства «Пегас Туристик». Було проаналізовано і описано напрямки діяльності компанії, структуру компанії, наявність офісів по Україні та світі. Цікавим нюансом є те, що компанія надає можливість працювати по франшизі. Для цього було розроблено модель франчайзингу, з установленими правилами та послугами, які надаються компаніїю.

За даними УАТА було проаналізовано рейтинг туристичних компаній за 2021 рік по зручності для туристів. Пегас Туристик впевнено витіснив найближчого конкурента TEZ Tour на друге місце, і зайняв перше місце в рейтингу туристичних операторів України.

Також був проведений SWOT аналіз турфірми «Пегас Туристик», визначені слабкі і сильні сторони, загрози і можливості для компанії.

В другому пункті розділу була описана організаційна та управлінська характеристика «Pegas Touristik». Висвітлені повноваження співробітників, обов'язки окремих спеціалістів.

В третьому пункті проведено аналіз основних форм мотивації в туристичній фірмі «Пегас Туристик». Описані мотиваційні типи. Складений мотиваційний профіль співробітників. Представлена та проаналізована таблиця відповідності мотиваційних типів і форм стимулювання в «Пегас Туристик».

Були проаналізовані результати анкетування, які здійснювалася згідно із спеціальною таблицею ідентифікації типів трудової мотивації по відповідях респондентів.

Виходячи з отриманих результатів можна зробити висновок, що на туристичному підприємстві «Пегас Туристик» існують певні недоліки у застосуванні механізмів мотивації та управлінні персоналу. Тому є необхідність розробити комплекс рекомендацій для керівників з метою створення ефективного стимулювання персоналу.

РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА «ПЕГАС ТУРИСТИК»

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

Для того, щоб система стимулювання персоналу на «Пегас Туристик» була ефективною, необхідно виконувати п'ять основних умов (рис.3.1):



Рис. 3.1. Умови ефективної системи стимулювання персоналу на турфірмі «Пегас Туристик»

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, яка реалізовується [10].

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.

Вибрані форми стимулювання мають бути адекватні мотиваційному профілю «Пегас Туристик» (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, то основними формами стимулювання мають бути стягнення [27].

При забезпеченні значущого соціального пакету, 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.

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.

Використання системи стимулювання повинне носити неминучий характер. Стимулювання має вироблятися всякий раз при виникненні відповідних підстав стимулювання.

Система стимулювання мусить бути відома усім працівникам компанії [27].

Ця умова має особливу важливість, якщо виконані усі попередні, але персонал не проінформований про існуючу систему стягнень і заохочень, то він не може коригувати свою поведінку в «Пегас Туристик».

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.

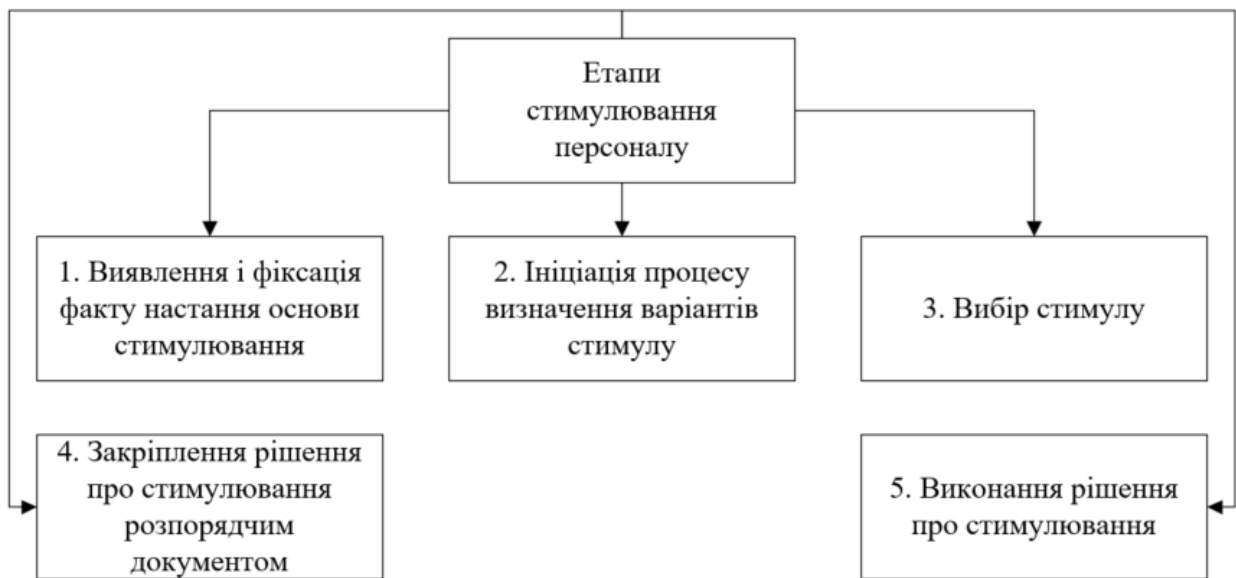


Рис. 3.2. Етапи стимулювання персоналу

Етапи стимулювання персоналу (негативне стимулювання) [10].

Етап 1. Виявлення і фіксація факту настання основи стимулювання.

Заступник директора «Пегас Туристик» 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 директоріві 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 фіксації факту настання основи стимулювання.

Старший менеджер «Пегас Туристик» 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 [4].

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

Третій етап полягає в обстеженні системи стимулювання, що фактично склалася із функціонуючої.

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.

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 «Пегас Туристик» проходило у декілька етапів.

На попередньому етапі аналізу мотиваційного профілю персоналу «Пегас Туристик» 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 дієвим є покарання.

Завдяки отриманим результатам керівники фірми зможуть ефективніше здійснювати управління фірмою, можуть створити сприятливий мікроклімат в колективі та налагодити роботу підприємства, сприяючи вирішенню всіх завдань та отриманню прибутку.

3.2. Конкурентні можливості мотиваційного механізму туристичного підприємства «Пегас Туристик»

Для з'ясування основи мотиваційного механізму варто звернути увагу на результати досліджень Й.С. Завацького [17] і А.Г. Поршнева [25]. Так, вважаємо що в основі механізму повинні бути закладені: використання суб'єктом управління конкретних ситуацій на підприємстві матеріальних і нематеріальних методів стимулювання задля формування, використання та розвитку вже наявних мотивів персоналу [17, с. 473]; застосування двох видів мотивації з метою досягнення цілей, що стоять перед підприємством — позитивної та негативної мотивації.

При визначенні структури (основних елементів) мотиваційного механізму звертають на себе увагу результати досліджень І. А. Денисенко і П. Ю. Ткачук [13], Л. Х. Жеглова [16], Л. В. Крищенко та С. В. Крищенко [18], В. М. Данюка та О. О. Чернушкіної [12], О. Л. Єськова [15]. Так, на думку І. А. Денисенко та П. Ю. Ткачук, до структурних елементів мотиваційного механізму належать об'єкт мотиваційної дії [13, с.101], цілі функціонування, критерії діяльності об'єкта, елементи об'єкта мотиваційної дії, мотиваційні інструменти та ресурси, суб'єкт мотиваційної дії; Л. Х. Жеглов, Л. В. Крищенко та С. В. Крищенко блоками (структурними елементами) мотиваційного механізму вважають «...колективно-договірну систему, систему забезпечення мінімальних гарантій в сфері оплати праці, гнучку податкову систему регулювання оплати праці та індивідуальних доходів, інформаційно-економічну систему, що відображає стан та динаміку заробітної плати» [16, с. 22]; В. М. Данюк і О. О. Чернушкіна елементами механізму мотивації персоналу вважають «...встановлення сутності ефективності мотивації персоналу, визначення критерію ефективності, домінуючих чинників і показників ефективності мотивації» [12, с. 57]; О. Л. Єськов під структурою мотиваційного механізму розуміє «...комплексно-цільову систему, яка включає сукупність взаємопов'язаних складових компонентів управлінського впливу на мотиваційно-поведінковий процес (засобів, способів, форм і методів) і функціонування якої призначено сприяти узгодженню та гармонізації

інтересів підприємства і його персоналу, досягненню їх єдиноспрямованості на вирішення стратегічної мети... розвитку...» [15, с. 12].

Очевидно, що кожен із цих учених має власне уявлення про поняття «структура механізму», але, на наше переконання, жодна з наведених характеристик не може бути використана для розробки мотиваційного механізму туристичного підприємства по суті: у першому випадку не доцільно виокремлювати елементи об'єкту мотиваційної дії при тому, що в механізмі їх (об'єктів) декілька; у другому, на наше переконання, наведено не структуру механізму, а лише окремі матеріальні методи розвитку мотивації; у третьому відсутні мета, суб'єкт і об'єкт самого механізму; у четвертому відсутні критерії оцінки механізму.

Отже, на нашу думку, у самому мотиваційному механізмі туристичного підприємства в якості структурних елементів повинні бути чітко визначеними базис, мета впровадження, суб'єкт і об'єкт, чинники впливу (зовнішні) та формування (внутрішні), критерії оцінки та ефект від упровадження [13].

З урахуванням точок зору цих учених, вважаю, що метою впровадження мотиваційного механізму на туристичних підприємствах є вирішення проблем розвитку персоналу на основі підвищення його кваліфікації та рівня освіти задля формування високого рівня трудового потенціалу, реалізація якого дозволяє задовольнити власні потреби персоналу за умови підвищення ним якості праці, що відбивається у підвищенні якості туристичних послуг і товарів і, відповідно – збільшенні обсягу їх реалізації, що забезпечує розвиток туристичного підприємства.

Виходячи з вищевикладеного, для розробки та впровадження мотиваційного механізму на туристичному підприємстві потрібно враховувати чинники, які впливають безпосередньо на мотиви керівника розробляти та впроваджувати такий механізм (зовнішнє середовище) та на персонал, який йому підлеглий (внутрішнє середовище). Виходячи з цього принципового положення, удосконалено наукові підходи щодо визначення чинників, які враховуються при розробці та впровадженні мотиваційного механізму на туристичному підприємстві (рис. 3.3).

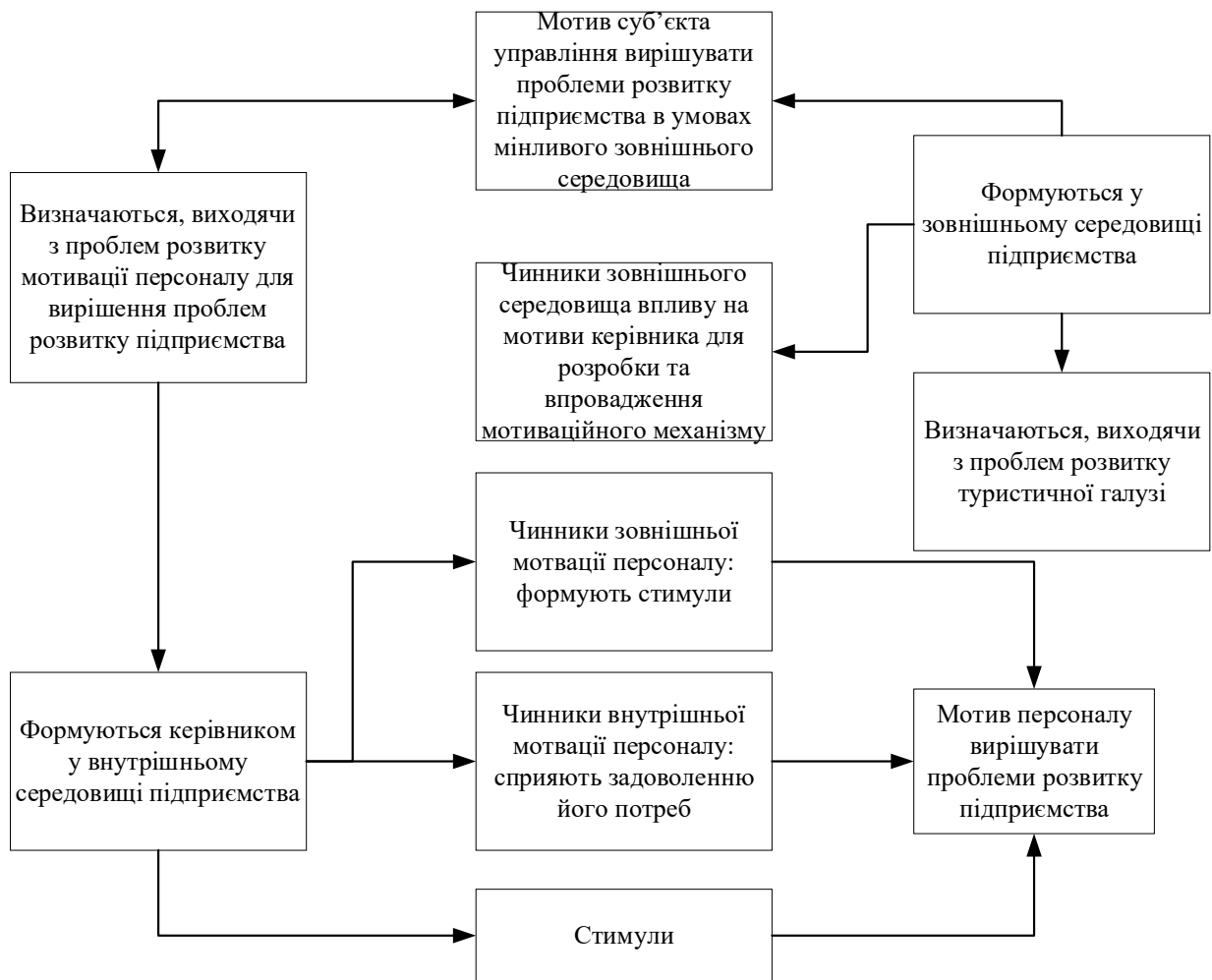


Рис. 3.3. Чинники мотиваційного механізму туристичного підприємства [10]

На відміну від традиційних підходів учених, які звертають увагу лише на чинники зовнішньої та внутрішньої мотивації персоналу при розробці мотиваційного механізму, мною враховано й чинники зовнішнього середовища впливу на керівника (суб'єкта управління) щодо розробки власне цього механізму, що зумовлюється проблемами розвитку туристичної галузі в Україні. За таких умов, урахування чинників за наведеною класифікацією дозволяє розробити мотиваційний механізм, завдяки якому управління підприємством здійснюється на основі розвитку мотивації персоналу туристичного підприємства.

Зі змісту мотиваційного механізму туристичного підприємства стає очевидним, що управління підприємством здійснюється на основі розвитку мотивації персоналу. При цьому, ключовим і найбільш складним практичним завданням для суб'єкта

управління є відбір чинників, що сприятимуть розвитку мотивації персоналу туристичного підприємства.

Звідси випливає необхідність для кожного суб'єкта туристичного ринку в своїй повсякденній діяльності вишукувати і підтримувати свої конкурентні переваги. Таким чином, що конкуренція служить інтересам споживачів, а тому є корисною. Здоровий рівень конкуренції сприяє розвитку фірми та покращенню її діяльності, оскільки роль туристичної галузі в ВВП досить велика і постійно зростає конкуренція є обов'язковим фактором ефективної діяльності туристичних фірм.

Туристичні фірми функціонують практично в автономному режимі, тим самим конкуренція на туристичному ринку в першому наближенні може бути прийнята як досконала.

У досконалої конкуренції в повній мірі проявляються її позитивні якості для споживача. Однак для суб'єкта ринку, відповідно до економічної теорії, рентабельність прагне до мінімального значення. Тому на практиці спостерігається істотне відступ від досконалої конкуренції. У зв'язку з цим слід зазначити два види конкуренції: цінова і нецінова.

При ціновій конкуренції туристична фірма прагне до успіху за рахунок зниження ціни на свій продукт. Отже, така конкуренція ґрунтується на зниженні загальних витрат (собівартості) своїй діяльності. Природно, величина зниження ціни орієнтована на рівень цін на аналогічні туристичні послуги фірм-конкурентів. Іншими словами, реалізація туристичного продукту здійснюється за цінами, нижчими, ніж у конкурентів. У ряді випадків дана фірма йде на втрату частини прибутку.

В рамках даного виду конкуренції потрібно активна цінова політика туристичної фірми, яка передбачає диференціацію цін турів в межах досить широкого діапазону, а також наявність системи знижок з ціни. Міжнародна комерційна практика рекомендує надавати знижки кожному покупцеві хоча б на знак подяки за те, що покупець звернувся саме в цю фірму.

Туристичне підприємство «Пегас Туристик» має хороші позиції на туристичному ринку Києва та України, його бренд є впізнаваним, а клієнти діляться

позитивними відгуками про співпрацю з кваліфікованим персоналом, привітними менеджерами та злагодженою роботою фірми загалом.

З проведеного дослідження можна сказати, що на даний момент в туристичному підприємстві «Пегас Туристик» мотиваційний механізм не є досконалим, тому що чітко не визначені структурні елементи, такі як базис, мета провадження, суб'єкт і об'єкт, чинники впливу (зовнішні) та формування (внутрішні), критерії оцінки та ефект від упровадження. Мотиваційний механізм «Пегас Туристик» більше схожий, на модель, яка представлена в 1 розділі на рис. 1.4.

Хоч і Pegas Touristik займає лідируюче місце серед туроператорів України, але перевага його не досить виражена, у зв'язку з цим, на нашу думку, компанії потрібно впроваджувати мотиваційний механізм за зразком, який представлений на рис.3.3 для покращення рівня кваліфікації, підвищення ефективності та задоволеності працівників [24].

3.3. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок покращення системи мотивації персоналу

Підприємству «Пегас Туристик» відповідно з його особливостями, можливостями і традиціями необхідні розробки, впровадження та постійне вдосконалення системи стимулів, що повною мірою забезпечує інтереси і співробітників, і фірми в цілому. Зосередження на мотивації збагачення змісту праці, що полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значимої роботи, що відповідає їх особистим інтересам і нахилам, з широкими перспективами посадового і професійного зростання, що дає можливість проявити свої творчі здібності [10].

Створити умови, при яких люди відчували б професійну гордість за те, що краще за інших можуть впоратися з дорученою роботою, та є причетними до неї і відповідальними за її результати, тоді б люди відчували б цінність результатів, та конкретну їх важливість. Насамперед потрібно зацікавити працівників до змін, що

будуть здійснюватися — навчанням, наданням інформації, залученням до участі у проекті, покращенням умов праці та ін [3].

Інноваційний характер сучасного туристичного бізнесу вимагає такого рівня управління персоналом, який забезпечував би максимальну реалізацію творчого потенціалу працівників у процесі трудової діяльності. Цього можна досягти шляхом розроблення і реалізації програми комплексної мотивації, яка дозволяє створити матеріальні, організаційні, моральні, лідерські стимули у взаємозв'язку та взаємозумовленості соціально-психологічних і соціально-економічних процесів, що гармонізують інтереси працівника та підприємства [3].

Проаналізувавши різні підходи та системи мотивації закордонних компаній пропонується декілька рішень для компанії Pegas Touristik [24].

У зв'язку з тим, що в компанії діє фіксована мотивація, яка є не ефективною, має бути розроблена і впроваджена динамічна мотивація на основі ключових показників ефективності (КПІ).

На багатьох туристських підприємствах у керівників виникає проблема, коли співробітники, які отримують фіксований оклад, націлені лише на формальне виконання своїх посадових обов'язків та абсолютно не мотивовані на підвищення якості та результативності виконуваної роботи, на розвиток, підвищення обсягів завдань. При цьому стратегії розвитку даних турфірм передбачають і збільшення обсягів, і підвищення ефективності, і поліпшення якості послуг, і це необхідно виконувати персоналу.

Вирішенням даної проблеми може бути розробка та впровадження системи стимулювання та мотивації, у рамках якої досягнуті результати відбиватимуться на оплаті праці персоналу.

Щоб грамотно побудувати систему стимулювання і мотивації необхідно сформулювати прозору об'єктивну систему оцінювання кожного працівника.

Оцінка співробітників є процес визначення результативності діяльності персоналу для реалізації цілей компанії за встановленими показниками, який дозволяє отримати необхідну інформацію для прийняття у сфері мотивації подальших управлінських рішень. Одним з найефективніших методів оцінювання

працівників є метод, що ґрунтується на застосуванні КРІ (Key Performance Indication), тобто ключових показників ефективності, які дозволяють оцінити результативність виконуваних дій організації в цілому, відділами та кожними конкретними співробітниками .

КРІ — це показники, які спрямовані на оцінку роботи кожного співробітника задля досягнення загальних результатів. Іншими словами, це «вимірювач» того, наскільки продуктивно співробітники турфірми працюють, щоб досягти бажаних цілей.

Система стимулювання на основі КРІ необхідна для:

- забезпечення контролю за довгостроковими та поточними показниками діяльності підприємства;
- оцінки особистої ефективності конкретного співробітника, відділу та організації в цілому;
- орієнтування співробітників на досягнення поставлених результатів;
- управління бюджетом з фонду заробітної плати праці та скорочення часу на її розрахунок;
- забезпечення колективної та індивідуальної відповідальності за результати діяльності організації.

Ефективна робота працівників означає отримання прибутку туристичною компанією. Але що мається на увазі під словом "ефективно"? Система КРІ покликана розкласти по поличках абстрактне поняття «хороший співробітник» (табл.3.1).

Головна умова — щоб показники були індивідуальними. Так, зовсім немає сенсу порівнювати по КРІ менеджера, що працює в турфірмі третій рік на повну ставку, і стажера, який раніше не мав досвіду в туристському бізнесі.

План/фактний аналіз не може бути застосований до всіх показників, також може проводитись оцінка іншим способом. Допустимо, показник «навчання персоналу». Такий показник застосовується, якщо досвідчений співробітник здійснює наставництво, з метою відшкодування його зусиль навчання нового

працівника. І тут показник приймає єдине значення, припустимо – 1,3 (може більше чи менше — за схваленням керівництва).

Таблиця 3.1.

Значення КРІ у туристичному підприємстві

Показники	Розрахунок	%	Коефіцієнт показника
Від надання тур послуг	(Факт продажу/продажу) * 100%	<50% 51-69% 70-89% 90-100% >100%	0 0,5 0,8 1 1,5
Число реалізованих турів	(Факт продажу/продажу) * 100%	<50% 51-69% 70-89% 90-100% >100%	0 0,5 0,8 1 1,5
Число обслужених, вартість одного туру, виконання	Виручка за / (кількість туристів*вартість туру) * 100%	<60% 61-89% 90-100% >100%	0 0,7 1 1,5
Комплексні тури	(Факт продажу/продажу) * 100%	<50% 51-69% 70-89% 90-100% >100%	0 0,5 0,8 1 1,5
Кількість залучених клієнтів	(кількість у цьому / кількість осіб. минулому періоді) * 100%	>100% <100%	1,5 1

Інший показник — внесення та реалізація рекомендацій щодо діяльності організації.

Облік показника повинен мотивувати до оптимізації бізнес-організації.

Значення можуть бути:

- 1 — пропозиції співробітника щодо оптимізації надходили;
- 1,05 — надійшли рекомендації оптимізації, які підвищили продуктивність, чи зручність обробки даних, отримано думку відмовитися реалізації даних пропозицій;

- 1,1 — рекомендації щодо оптимізації, яких незначно підвищила або покращувало обробки даних;
- 1,3 — надійшли від співробітника, реалізація яких збільшила продуктивність.
- Показник «виконаних робіт» оцінюється на основі наявності інформації про прогулах, дисциплінарних стягненнях, відступах від виробництва.
- Значення показника бути:
- 0,6 — несуттєві порушення дисципліни або відхилення зазначених вимог до робіт, що не спричинили обсягу виробництва;
- 0,8 — великі у діяльності;
- 0 — є робочої дисципліни або до виконання завдань, що спричинили збої у відділу, зменшення обсягу ;
- 1 — висока якість, чітке дотримання та трудової дисципліни.

Аналізуючи ситуацію через КРІ — менеджмент, можна зробити висновки про те, чи досягла кампанія поставлених цілей і завдань. Оперуючи конкретними цифрами, простіше робити висновки, оперативно вносити зміни, оптимізувати процес роботи та витрати. Це перша найважливіша вигода КРІ.

Переваги КРІ — це конкретні цифри. Оперуючи ними, робити висновки [20].

Друга властивість: оскільки КРІ — це якийсь вимірний показник, співробітник чітко знатиме, за які йому буде покладена премія. Якщо система побудована на об'єктивних умовах, то співробітнику буде простіше прийняти наявність чи відсутність премії у кварталі, ніж, якби премія видавалася за хорошу роботу чи взагалі просто, за традицією. Набагато приємніше бонуси за особисті досягнення, ніж проходити списку відділів, що традиційно преміюються на Новий рік.

Вимоги до системи:

- кожен показник бути чітко визначений для кожного співробітника;
- показники нормативи мають бути досяжні. Мета повинна реальною, але водночас бути стимулом;
- показник має нести сенс.

Усі ключові показники ефективності, які можна на підприємстві, умовно поділяють на групи та рівні. Способи розрахунку (оцінки) показників ефективності конкретизуються за окремими категоріями персоналу.

Для того, щоб впровадити систему КРІ у турфірмі керівнику необхідно [20]:

- Запровадити індивідуальні плани.
- Визначити потрібні показники ефективності та визначити, як їх вимірювати. Розділити і некомерційні показники (але не більше 5 загалом).
- Врахувати не недоробку, а й перевиконання плану.
- Визначити розкид відсотка виконання показника та його значення.
- Визначте формулу розрахунку заробітної плати на показники КРІ (постійна + змінна частина + бонуси).
- Перевірка. Дуже важливо перевірити систему, протестувати на всіх можливих варіантах.
- Оформити нову систему наказом.

Система КРІ для туристичного підприємства повинна створюватися з урахуванням специфіки її діяльності, важливих бізнес-процесів, а також інших факторів, які суттєво впливають на результативність компанії. Головне завдання при розробці та впровадженні системи стимулювання із застосуванням методу КРІ — це грамотно визначити та зробити розрахунок показників, зробити їх зрозумілими для персоналу та зручними в оцінці. Необхідно проводити регулярний моніторинг результативності застосовуваних показників та їх заміну або коригування, при необхідності [20].

Ще одним дуже важливим компонентом для успішної компанії є наявність HR департаменту.

З огляду на те, що керівники часто не сприймають цю функцію як головну, процес роботи з персоналом (психологічний аспект) взагалі втрачається або виконується не комплексно та хаотично.

Звідси можуть зростати такі проблеми:

- помилка при наборі персоналу;

- втрата персоналу під час випробувального терміну;
- необ'єктивність оцінки персоналу;
- дестабілізація психологічного клімату у колективі;
- та ін.

Помилка при наборі персоналу.

Типова поширена ситуація, коли керівник структурного підрозділу, не володіючи необхідним психологічним інструментарієм, проводить оцінку кандидата. Тоді найважливішими факторами при прийнятті рішення стають анкетні дані кандидата та суб'єктивна думка керівника, що склалася під час співбесіди. При цьому не враховується ряд психологічних факторів, таких як: характер мотивації кандидата, його індивідуально-особистісні особливості, які можуть вплинути на швидкість адаптації, психологічний портрет кандидата та його співвідношення зі специфікою подальшої діяльності [14].

Втрата персоналу під час випробувального терміну.

Дуже часто втрата нового мученика відбувається не через його не відповідність вимогам посади, а через відсутність процедури адаптації. Перехід на нове місце роботи завжди стресова ситуація для будь-якої людини, це пов'язано з новим колективним, з необхідністю прийняти нові правила, прийняті в компанії, з необхідністю навчання та адаптації до нових стандартів роботи. Якщо в цей і без того не легкий період, новий співробітник не відчуває підтримки наставника (можливо вона взагалі відсутня), нового колективу та керівника, або не має чіткої картини, що ж йому необхідно насправді робити і яка ціль перед ним стоїть, все це негативно позначиться на його психо-емоційному стані. Часто, опинившись у подібній ситуації, новий співробітник сам ухвалює рішення, що не бажає продовжувати співпрацю з компанією [7].

Необ'єктивність оцінки персоналу.

Особливо в ситуації економічної кризи багато компаній задаються питанням оптимізації штату (скорочення). Часто це питання вирішується, виходячи з суб'єктивної оцінки користі того чи іншого співробітника, безпосереднім керівником.

Проте, як показує консалтингова практика, ці оцінки часто йдуть у розріз реальної оцінки компетенцій співробітника. Понад те, під час проведення асесменту важливо дотриматися всіх умов його проведення, виробити об'єктивні вимірювальні інструменти і правильно організувати процес оцінки [14].

Без участі досвідченого консультанта ця процедура швидше за все не буде дотримана, а значить, на виході, отримані дані, неможливо вважати реальністю, що достовірно відображає.

Дестабілізація психологічного клімату у колективі.

Ні для кого не секрет, що людина проводить більшу частину життя на роботі. Комфортна атмосфера на роботі та хороший колектив, ось, що часто є найважливішим фактором для співробітника, що впливає на його залучення у процес професійної діяльності та мотивацію досягати результатів. Часто, саме несприятлива психологічна обстановка у підрозділі істотно впливає на продуктивність. Більше того, неможливо створити команду без встановлення сприятливого психологічного клімату, а саме до командної взаємодії має прагнути будь-який підрозділ компанії та й сама компанія в цілому.

Тут без психологічного аналізу негативних факторів, що дестабілізують психологічний клімат, неможливо встановити справжні причини неефективності. Саме тут допомога експерта буде незамінною. Саме психолог може діагностувати ті психологічні чинники, які лежать на поверхні, а приховані від стороннього погляду [7].

Психологічна служба, що виконує консалтинго-управлінську функцію, зобов'язана розробляти плани діяльності психологічної служби, чітко узгоджуючи їх з основними планами та етапами (ритмами) життєдіяльності компанії, розробляти програми професійного навчання та розвитку різних категорій персоналу, використовуючи найбільш ефективні технології навчання (наприклад, теорію формування розумових дій, тренінгові та інші розвиваючі технології).

Планування психологічної діяльності організації має повністю збігатися з основними напрямками виробничої, організаційної, управлінської, адміністративної, кадрової, фінансової та інших. діяльності фірм. При цьому навряд чи можна досягти

успіху в нормалізації одного напрямку діяльності за рахунок іншого, оскільки сучасна організація є соціальною системою високого ступеня зрілості. Тож у разі «просідання» однієї служби (наприклад, психологічної) неминуче знижується цілісність та ефективність діяльності всіх інших служб організації.

Таким чином, психологічне консультування на сучасному етапі є фундаментом управлінської діяльності компанії, забезпечуючи психологічну готовність суб'єктів діяльності до реалізації своїх посадових обов'язків та психологічний супровід функціонування всіх підрозділів організації [26].

На основі проаналізованої інформації пропонуються наступні види мотивації та стимулювання.

Премія найкращим співробітникам на основі показників системи оцінювання КРІ. Система оцінювання дає змогу до динамічної стимуляції, що в свою чергу дозволяє стимулювати людей працювати краще. Таблиця відповідності премій від досягнутих результатів наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Співвідношення розміру преміювання від виконання плану

Рівень виконання плану (% від запланованого на кожен місяць)	Розмір преміювання (% від заробітної плати)
85-89.9%	15%
90-94.9%	30%
95-98.4%	40%
98.5%	50%
100% і більше	75-100%

Ще один спосіб мотивації, який може бути запропоновано, це залучення співробітників до різних активностей компанії [34]. Наприклад, еко-активності, тим білдінги, тематичні вечірки, курси підвищення кваліфікації, курси іноземних мов, доступ до платних курсів за рахунок компанії, безкоштовні тури, тури для професійного росту за рахунок компанії, участь у соціальних проектах (волонтерство, забіги, благодійництво).

Висновки до третього розділу

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків діяльності організації і вважається основним критерієм її економічного успіху, навіть попереду вдосконалення технічного процесу. Можна мати відмінну технологію, але при некваліфікованому персоналі робота буде втрачена. Таким чином, ключовою складовою бізнесу є управління кадрами та технологія управління персоналом.

Висока мотивація персоналу — це важлива умова успіху організації. Жодна компанія не може процвітати без настрою працівників на роботу з високою віддачею, без високого рівня приналежності персоналу, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їхнього прагнення внести свій внесок у досягнення поставлених цілей.

Саме тому такий високий інтерес керівників і дослідників, що займаються управлінням, до вивчення причин, які змушують людей працювати з повною віддачею сил і в інтересах організації. І, хоча не можна стверджувати, що результати роботи і поведінка працівників визначаються тільки їх мотивацією, все ж таки, значення мотивації дуже велике.

У підсумку можна констатувати, що «людський фактор» грає вирішальну роль в будь-якому виробничому процесі. Технології процесу управління персоналом надають вирішальне значення на результати роботи в цілому.

Не залежно від того, який це вид мотивації економічний чи особистісно-розвивальний вони покликані покращувати працівника з його професійної сторони та допомагати йому розвиватись і приносити прибуток вашій компанії.

Компанія “Пегас Туристик” в процесі розвитку мотивацій і стимулювання працівників до роботи активно використовує матеріальні методи мотивації, що як на мене є однією з причин розвитку і активного прогресу даної компанії на ринку туристичних послуг. З своєї сторони хотіла би звернути увагу на оцінку персоналу, як на мене вона проводиться в невірному форматі, тому що є тільки один етап оцінки — це співбесіда перед прийомом на роботу, як на мене даній компанії потрібно проводити, щоквартальний огляд роботи персоналу, надавати більше часу персональному спілкуванню між керівником і підлеглими, налагодити шляхи

передачі інформації всередині колективу та способи внутрішньої комунікації, для цього і рекомендується впровадження HR департаменту [34].

Безумовно дана компанія має великий потенціал для розвитку і просування своєї продукції на ринку туристичних послуг. Дуже імпонує той факт, що система мотивації працівників присутня в компанії і знаходиться на достойному рівні в порівнянні з іншими гравцями ринку надання даного типу послуг, але в процесах оцінки персоналу і підготовки та навчання вже набраного персоналу хотіла би поради звернути увагу на дані аспекти роботи, адже вмотивований персонал – це чудово, та вмотивований професіонал, це просто прекрасно.

Ще однією рекомендацією для підвищення ефективності діяльності підприємства є покращення системи мотивації. В компанії діє фіксована мотивація, яка є не ефективною, має бути розроблена і впроваджена динамічна мотивація на основі ключових показників ефективності КРІ.

ВИСНОВКИ

В першому розділі було розглянуто сутність та особливості стимулювання, як елемент управління в туристичній діяльності. Досліджено і висвітлено, що значний вплив на успіх туристичних компаній залежить саме від співробітників, їх творчих підходів до роботи.

Спираючись на наукові дослідження, відзначено, що психологічні фактори мають значний вплив на продуктивність у сфері туризму. Туристична індустрія базується на вмінні спілкуватися з мотивованими клієнтами.

Було з'ясовано, що стимулювання і мотивація це не синонімічні терміни. Стимулювання відноситься до зовнішнього середовища і зовнішніх факторів, а мотивація – це процес внутрішній, і проявляється в інтересі людини до роботи.

Також було проаналізовано світовий досвід мотивації персоналу в туристичній сфері. Найяскравіші моделі мотивації персоналу розробляються і успішно впроваджуються компаніями в Японії, Німеччині, Великобританії, Франції, Швеції.

В другому розділі була проведена коротка характеристика туристичного підприємства «Пегас Туристик». Було проаналізовано і описано напрямки діяльності компанії, структуру компанії, наявність офісів по Україні та світі. Цікавим нюансом є те, що компанія надає можливість працювати по франшизі. Для цього було розроблено модель франчайзингу, з установленими правилами та послугами, які надаються компаніїю.

За даними УАТА було проаналізовано рейтинг туристичних компаній за 2021 рік по зручності для туристів. Пегас Туристик впевнено витіснив найближчого конкурента TEZ Tour на друге місце, і зайняв перше місце в рейтингу туристичних операторів України.

Також був проведений SWOT аналіз турфірми «Пегас Туристик», визначені слабкі і сильні сторони, загрози і можливості для компанії.

В наш час більшість компаній, які працюють в моделі B2C, обов'язково мають сторінки в соціальних мережах для реклами та зворотного зв'язку. «Пегас Туристик» не є виключенням, із допомогою зовнішнього ресурсу було проаналізовано, які

тенденції серед споживачів на даний момент переважають. То ж було встановлено, що сторінка на Facebook поступово втрачає популярність, а ось сторінка в Instagram навпаки набирає популярність досить швидкими темпами.

Ще було проаналізовано основні форми мотивації в досліджуваному туристичному підприємстві. Описані мотиваційні типи. Складений мотиваційний профіль співробітників. Представлена та проаналізована таблиця відповідності мотиваційних типів і форм стимулювання в «Пегас Туристик».

Були проаналізовані результати анкетування, які здійснювалася згідно із спеціальною таблицею ідентифікації типів трудової мотивації по відповідях респондентів.

Виходячи з отриманих результатів можна зробити висновок, що на туристичному підприємстві «Пегас Туристик» існують певні недоліки у застосуванні механізмів мотивації та управлінні персоналу. Тому є необхідність розробити комплекс рекомендацій для керівників з метою створення ефективного стимулювання персоналу.

В третьому розділі були визначені основні умови для ефективної системи стимулювання персоналу на турфірмі «Пегас Туристик». Система стимулювання повинна відповідати стратегії розвитку бізнесу і організації, а також прийнятій політиці стимулювання.

Також були визначені і запропоновані етапи стимулювання персоналу.

Виходячи з цього, був зроблений висновок про те, що найбільш ефективним стимулюванням для досліджуваної групи співробітників є матеріальне, моральне, організаційне заохочення, а також дієвим є покарання.

Завдяки отриманим результатам керівники фірми зможуть ефективніше здійснювати управління фірмою, можуть створити сприятливий мікроклімат в колективі та налагодити роботу підприємства, сприяючи вирішенню всіх завдань та отриманню прибутку.

Щоб з'ясувати основи мотиваційного механізму було звернено увагу на результати досліджень Завацького і Поршнева.

В результаті дослідження дійшли висновку, що у самому мотиваційному механізмі туристичного підприємства в якості структурних елементів повинні бути чітко визначеними базис, мета впровадження, суб'єкт і об'єкт, чинники впливу (зовнішні) та формування (внутрішні), критерії оцінки та ефект від упровадження.

На відміну від традиційних підходів учених, які звертають увагу лише на чинники зовнішньої та внутрішньої мотивації персоналу при розробці мотиваційного механізму, мною враховано й чинники зовнішнього середовища впливу на керівника (суб'єкта управління) щодо розробки власне цього механізму, що зумовлюється проблемами розвитку туристичної галузі в Україні [7].

Для підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок покращення системи мотивації мною було запропоновано ввести динамічну систему мотивації на основі системи оцінювання КРІ, і в залежності від виконання плану є можливість регулювати розмір преміювання, що своїм чином позитивно впливає на психологію людей і змушує краще працювати. Система оцінювання також може бути ефективною і для менеджменту персоналу.

Для підвищення рівня кваліфікації, облегшення адаптації на випробувальному терміні, було запропоновано введення HR департаменту. Крім допомоги під час адаптації, відділ HR може ефективно розділяти персонал по рівням кваліфікації, і для підвищення рівня рекомендувати тим чи іншим спеціалістам проходити певні професійні курси.

Дані рекомендації можуть бути застосовані в будь-якому туристичному підприємстві України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. What Makes for Effective Performance Management? / M. Armstrong / The Work Foundation. – 2010. – 57 p.
2. Atwater L.E., Understanding and optimizing multisource feedback / Human Resource Management. L.E Atwater, D.A. Waldman and J.F. Brett – 2011. – № 41. — 276 p.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. Бондарь Н. Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://www.trn.ua/articles/4724>
5. Булатова О.В. Закономірності та прогноз розвитку туристичної галузі України / О.В. Булатова, Я.А. Дубенюк. – Маріупіль, 2015. – 120 с.
6. Бунтова Н. В. Кадрове забезпечення готельного господарства України: проблеми та шляхи їх вирішення: автореферат дис. канд. екон. наук за Спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. / Бунтова Наталія Володимирівна: – Рада по вивченню продуктивних сил України НАНУ.– 20 с.
7. Важинська В. В. Інвестиційний розвиток людського капіталу в промисловості України: автореферат дис. канд. екон. наук, спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. / Вікторія Віталіївна Важинська: – Донецьк: Донецький національний університет, 2010.– 20 с.
8. Веб-сайт туристичної компанії Пегас Туристик. URL: <https://pegast.com.ua/>
9. Виноградський Н. Д. Управління персоналом / Н.Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О.М. Шканова – 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 502 с.
10. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат / А.В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 9. – 196 с.
11. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб./ В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. – К.: КНЕУ, 2015. – 398 с

12. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 55-62.

13. Денисенко І. А. Мотивації трудових ресурсів аграрних підприємств / І. А. Денисенко, П. Ю. Ткачук // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 101-105.

14. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой- Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.: ил. – 429 с.

15. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства / Олексій Леонтійович Єськов: автореферат дис. доктора екон. наук, спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк: Інститут економіко правових досліджень НАН України, 2006. – 35 с.

16. Жеглов Л. Х. Мотивація праці в системі ринкової організації економіки / Л. Х. Жеглов, Д. П. Богиня // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3-4. – С. 22-23.

17. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник / Й. С. Завадський. – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.

18. Крищенко Л. В. Формування нового механізму мотивації праці в умовах транзиції / Л. В. Крищенко, С. В. Крищенко // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3-4. – С. 216- 217.

19. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор", – 2013. – 296 с.

20. Ломтева К.С. Актуальные вопросы применения КРІ в туристском предприятии / Международный студенческий научный вестник. – 2018. – № 1. URL:<https://eduherald.ru/ru/article/view?id=18073>.

21. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг / О.О. Любіцева. – К.: Вид- во "Альтер-прес", 2016. – 280 с.

22. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу / М.П. Мальська, В.В. Худо, В.І. Цибух; Навчальний посібник. – К.,: ЦУЛ, 2014. – 272 с.

23. Мухаровський М. Моделювання комплексної оцінки компетентності персоналу / М. Мухаровський, Г. Хімічева // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2012 – № 5. – С. 34-39.
24. Оценка системы мотивации персонала организации. URL: <http://econf.rae.ru>.
25. Поршнева А.Г. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. – М. : ФБК, 2003. – 528 с.
26. Приклади нестандартної мотивації персоналу. URL: http://www.aratta-ukraine.com/text_ua.php?id=1116 (дата звернення 04.01.2022р.)
27. Проектування організаційних структур управління туризмом URL: https://pidru4niki.com/16011013/turizm/proektuvannya_organizatsiynih_struktur_upravlinnya_turizmom
28. Рейтинг tourist-friendly туроператорів. Літо 2021. URL: <https://uata.com.ua/2021/11/tf-summer-2021/>
29. Рейтинг сторінки Facebook туристичної компанії Пегас Туристик. URL: [https://rating.jagajam.com/rating/fb/PegasUa/263411337089748?tags\[0\]=russia](https://rating.jagajam.com/rating/fb/PegasUa/263411337089748?tags[0]=russia)
30. Рейтинг сторінки Instagram туристичної компанії Пегас Туристик. URL: [https://rating.jagajam.com/rating/inst/pegas.touristik.ua/17841410364163182?tags\[0\]=russia](https://rating.jagajam.com/rating/inst/pegas.touristik.ua/17841410364163182?tags[0]=russia)
31. Руднева М. Г. Інформаційні методи і технології в туризмі / Марина Григорівна Руднева. // Стратегія розвитку України. –2019. – №1. – С.145-151
32. Рудяк Ю. Усе про облік та організацію туристичної діяльності / Ю. Рудяк, В. Кузнєцов, А. Клименко.– Харьков: Фактор, 2016. – 278 с.
33. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту / О.Д. Сердюк: Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2014. – С. 432.
34. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві / Н. Синенко // Справочник кадровика, 2014. – № 1. – 50 с.
35. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекцій / В. П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2011. – 168 с.