

**Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний аграрний університет**

Факультет економіки та підприємництва

напрямок підготовки 6.140103 «Туризм»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____

_____ (вчений ступінь, звання, ПІБ)

” ” _____ 20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «Формування мотиваційного механізму управління в сучасних умовах на туристичному підприємстві»
(за матеріалами туристичного центру «Пан Вояж», м. Вінниця)

Студент випускник

(підпис, ПІБ)

Зілінський Денис
Вадимович

Керівник дипломної роботи
(науковий ступінь, звання)

(підпис, ПІБ)

д.е.н., професор
Левицька І.В.

Гарант освітньо-професійної
програми
(науковий ступінь, звання)

(підпис, ПІБ)

к.е.н., доцент
Прилуцький А.М.

Вінниця 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПЦІЯ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ	7
1.1. Економічний зміст і структура системи мотивації праці у сфері обслуговування	7
1.2. Сучасні теорії мотивації праці й особливості їх застосування в умовах конкурентного середовища	23
1.3. Методичні підходи щодо діагностики стимулювання праці в туристичній сфері	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ЦЕНТРОМ «ПАН ВОЯЖ»	30
2.1. Характеристика складових механізму фінансово-господарської діяльності туристичного центру «Пан Вояж»	44
2.2. Аналіз організаційної структури підприємства та методів управління туристичним центром «Пан Вояж»	52
2.3. Особливості використання персоналу як основи формування мотиваційного механізму управління туристичним центром «Пан Вояж»	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ЦЕНТРОМ «ПАН ВОЯЖ»	64
3.1. Напрямки мотивації і стимулювання трудової активності персоналу	64
3.2. Пропозиції по удосконаленню механізму управління туристичним центром «Пан Вояж»	70
3.3. Шляхи підвищення ефективності мотивації праці персоналу	75
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В умовах соціально-орієнтованої ринкової економіки зростають роль і значення перебудови системи мотивації та соціально-трудова відносин як основного джерела підвищення ефективності виробництва й добробуту населення. За таких умов важливим є системний підхід до визначення сутності соціально – економічної мотивації персоналу, механізму її регулювання й оптимізації на рівні взаємодії інтересів підприємства та працівника. Управлінська діяльність — один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно удосконалюється у відповідності до об'єктивних вимог виробництва і реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції.

Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективною і прибутковою діяльністю підприємств. Він дістав загальне визнання в усьому світі. Науковці Ф. Герцберг, П. Друкер, М. Мескон, А. Колот, А. Леонт'єв, Г. Одінцева, А. Омаров, О. Пушкар, В. Травін, Е. Уткін у своїх працях розглядали дану тему. Тому сучасна теорія і практика менеджменту набуває особливого значення. Ринкові відносини, вимагають вивчення форм і методів управління на рівні основної ланки — підприємства. Практичне використання такого досвіду — одне з першочергових завдань.

Економічна ситуація більш вимоглива до керівників, ніж планова. В зв'язку з цим необхідна цілковито нова концепція розвитку організації, яка була б життєздатна в нових господарських умовах. Якщо рівень мотивації співробітників для досягнення організаційних цілей недостатній, менеджерам необхідно переглянути систему винагороди за працю. Підхід менеджера до спонукання підлеглих до праці визначаються його поглядами на проблеми мотивації. Ефективність виробничо-господарських та управлінських процесів

визначається передусім людьми, які втілюють у життя цілі соціально-економічної системи, виконують прийняті рішення. Свідома діяльність індивіда на виробництві і в управлінні ґрунтується на системі мотивів, які мають психологічну основу і зумовлюють його поведінку в соціальному оточенні: сім'ї, трудовому колективі, соціальній групі, суспільстві. Тому з'ясування психологічних основ такої поведінки починається із загального психологічного аналізу індивіда.

Менеджерів завжди цікавили мотиви, які спонукають людину до праці за чужим завданням. Актуальність цієї проблеми наростала з розширенням особистих свобод, перетворенням працівника в часткового підприємця, внаслідок чого традиційні заходи стримування і пригнічення переставали спрацьовувати. Тому в системі функцій менеджменту особливо важливим є мотивування. Мотивування як функція менеджменту — стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення. Цю функцію можна розглядати як загальне мотивування працівника до продуктивної праці і як мотивування в контексті реалізації різноманітних управлінських рішень.

Ґрунтуючись на сучасній парадигмі розвитку національної економіки, зорієнтованої на підвищення рівня та якості життя населення з метою зменшення не прогнозованих втрат для виробничих систем виникає об'єктивна необхідність у своєчасній оцінці процесу мотивації персоналу, розробці та застосуванні оптимальних моделей розвитку й регулювання механізму соціально-економічної мотивації працівника.

Мета дипломної роботи полягає в узагальненні теоретичних положень та подальший розвиток науково-методичного забезпечення щодо формування механізму мотивації управління підприємством. Поставлені такі завдання:

- визначити суть та значення управління підприємством;
- розкрити тенденції розвитку мотивації працівника;
- мотивування як загальна функція менеджменту;

- проаналізувати показників використання персоналу як основи формування мотиваційного механізму управління;
- надати характеристику складових механізму фінансово-господарської діяльності підприємства;
- провести дослідження туристичної діяльності як середовища функціонування туристичного підприємства;
- проаналізувати показників використання персоналу як основи формування мотиваційного механізму управління;
- надати характеристику складових механізму фінансово-господарської діяльності підприємства;
- запропонувати напрямки мотивації і стимулювання трудової активності персоналу;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності мотивації праці персоналу;
- надати пропозиції по удосконаленню механізму управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес мотиваційного механізму управління туристичним центром «Пан Вояж», що функціонує в м.Вінниця.

Предметом дослідження є мотиваційні аспекти управління туристичним центром.

Дипломна робота виконана на матеріалах Туристичного центру «Пан Вояж» який формує і реалізує туристичні продукти, а також займається, кваліфікованим перекладом на інші мови, послугами нотаріального оформлення і легалізацією документів в Міністерстві Юстиції і Міністерстві іноземних справ. Підприємство займається також реалізацією туристичних пакетів. Фірма ставить перед собою цілі економічного розвитку внутрішнього ринку, розширення ринку збуту туристичних путівок.

Теоретичною основою дипломної роботи стали положення, що сформульовані світовою та вітчизняною економічною наукою в цілому та існуючі сьогодні Закони України, що стосуються різних аспектів даної теми.

В процесі дослідження застосовувалися методи економічного аналізу, порівняння, графічний матеріал тощо. Робота проілюстрована рисунками та діаграмами, розміщена 92 сторінках.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПЦІЯ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТУРИЗМУ

1.1. Економічний зміст і структура системи мотивації праці у сфері обслуговування

Процес становлення ринкової економічної системи привертає увагу науковців і практиків до мотиваційної функції управління, розкриття та використання її можливостей.

Основним об'єктом мотивації економісти, соціологи та правознавці називають працю та трудову діяльність, розуміючи під терміном «праця» дії людей, спрямовані на створення матеріальних і культурних цінностей [39] заради задоволення власних потреб, а під терміном «трудова діяльність» - діяльність в умовах суспільного поділу праці, наявності партнерів і конкурентів.

У сучасних дослідженнях, присвячених проблемам управління, неодноразово піднімалось питання етимології слів «стимулювання» та «мотивація» праці [37, 58] та їх вживання в різних галузях знань. Науковці наполягають на неприпустимості ототожнення понять і необхідності їх розмежування. Так, Кифяк В.О. трактує, що мотив - це «внутрішня спонuka людини, яка має певні потреби і переслідує певні цілі, до дії» [36], Савченко С. вважає, що мотиви формуються доорганізаційним життєвим досвідом особи, її вихованням, навчанням, впливом поза організаційного оточення [58]. Натомість стимул на думку Ніколаєнко Л.Ф - зовнішній вплив на діяльність і поведінку індивіда, а процес стимулювання полягає у виборі та застосуванні стимулів, здатних сформувати у людини систему мотивів до очікуваних дій [50].

Співвідношення процесів мотивації та стимулювання праці трактується у літературі досить неоднозначно.

Мальська М.П. наголошує, що «мотивації, як процесу вибору трудової діяльності, передує мотив як стимул до цієї діяльності, котрий, в свою чергу, є похідною від певної потреби» [46, с. 9].

Існує думка, що «мотивація та стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перша спрямована на зміну існуючого стану, інше - на його закріплення, проте вони доповнюють одне одного». Відповідно, якщо зважити, що мотивація - зміна системи мотивів людини, то ця зміна відбувається під цілеспрямованим впливом стимулів, тобто цілком очевидним є логічний ланцюг, наведений у численних працях з управління персоналом, «потреби => стимули => мотиви => дії» [4, 8, 16, 21, 27, 32, 33 та ін.]. Необхідно зауважити, що самі стимули можуть бути стохастичні - тобто випадкові, не регульовані суб'єктом управління (роботодавцем, менеджером) і цілеспрямовані, за допомогою яких суб'єкти управління впливають на працю та трудову діяльність [37, с. 8].

Процес стимулювання праці або трудової діяльності реалізується в певній соціально-економічній системі, що являє собою сукупність взаємодіючих суб'єктів і об'єктів мотивації. У широкому розумінні, суб'єктами мотивації в туристичній сфері є державні та регіональні органи управління туризмом, відповідні громадські організації та підприємства туристичної сфери, а точніше - органи управління підприємствами, що займаються створенням умов, за яких активна трудова діяльність дає заплановані заздалегідь результати, стає запорукою задоволення потреб конкретних працівників і суспільства в цілому. Іншими словами, на кожному з названих рівнів відбувається розробка та застосування специфічних механізмів стимулювання, дії яких зумовлюють способи реалізації мотивацій відповідних об'єктів.

Щоб краще зрозуміти економічний зміст систем стимулювання в туризмі, розглянемо детальніше структуру цієї сфери економіки та процеси, що в ній відбуваються.

Отже, туристична сфера - як «сфера задоволення потреб населення в послугах, пов'язаних з відпочинком та змістовним проведенням дозвілля в подорожі» [36, с. 36] - окремої територіальної одиниці формується завдяки групі факторів. Основною передумовою розвитку в регіоні іноземного та внутрішнього туризму є наявність на його території туристсько-рекреаційних ресурсів, що здатні зацікавити потенційних споживачів туристичних послуг. Туристсько-рекреаційні ресурси - це сукупність природних і створених людиною предметів та явищ довкілля, що використовуються в сфері туризму як об'єкти зацікавлення туристів і похідні компоненти для створення туристичного продукту [50, с. 47].

Саме ресурси виступають «реалізуючими, локалізуючими чинниками, що визначають первинну туристично-рекреаційну спеціалізацію території». Навколо цих ресурсів поступово починає формуватись туристична інфраструктура, складовими якої сучасні науковці називають підприємства розміщення, харчування, заклади санаторно-курортної сфери, культури та розваг, транспортну сітку. Ці підприємства є виробниками основних туристичних послуг у межах певної території. Необхідно зауважити, що попит на подібні послуги часто концентрується за межами територіальної одиниці та залежить від політичної, економічної, екологічної, криміногенної ситуації в регіоні. Поряд з виробниками основних послуг, туристичний попит задовольняють підприємства й організації, що займаються виробництвом додаткових послуг.

Із розвитком ринкових відносин у регіоні з'являється ще одна складова туристичної інфраструктури - так званий сектор туropolерейтингу [20, 36]. Основним товаром підприємств цього сектору є туристичний продукт - турпоїздка за певним маршрутом з комплексом послуг, що реалізується як єдиний пакет [50, с. 16]. До складу сектору туropolерейтингу входять підприємства - туropolератори, що створюють тури з окремих туристичних послуг і просувають цей продукт на ринку (рецептивні туropolератори), а

також підприємства - турагенти, тобто посередники, які продають створені тури й окремі послуги безпосередньо кінцевому споживачу.

Крім того, група економічних, соціальних і культурологічних чинників визначає існування в межах певного регіону попиту на турпродукт, створений та території інших регіонів країни та світу, а також особливості цього попиту, його географію, динаміку та структуру. Навколо такого попиту формується своя інфраструктура, до складу якої входять спеціалізовані туроператори та турагенти, що створюють і продають мешканцям регіону тури, прокладені територіями інших регіонів. Саме цей вид туропереитингу називається ініціативним.

Таким чином всі підприємства туристичної інфраструктури, включаючи виробників окремих туристичних послуг, туроператорів і турагентів, є другим чинником формування туристичної сфери.

Третім чинником низка авторів називає трудові ресурси регіону.

Неможливо уявити ефективне функціонування туристичної сфери регіону без високого рівня координації між всіма її складовими: закладами розміщення, санаторно-курортними закладами, підприємствами харчування, транспортними підприємствами, культурно-розважальними закладами, туристичними операторами ринків в'їзного та виїзного туризму, туристичними агентами, іншими підприємствами, що займаються виробництвом і продажем туристичних послуг і комплексного туристичного продукту. У процесі туристичної діяльності між суб'єктами туристичного ринку виникають виробничі, фінансові й інформаційні відносини, що також потребують зовнішнього та внутрішнього стимулювання. Розглянемо детальніше процеси інституціоналізації стимулювання підприємницької діяльності в туристичній сфері, представлені на рис. 1.1.

Зовнішнє стимулювання здійснюється завдяки механізмам ринку та державного регулювання.

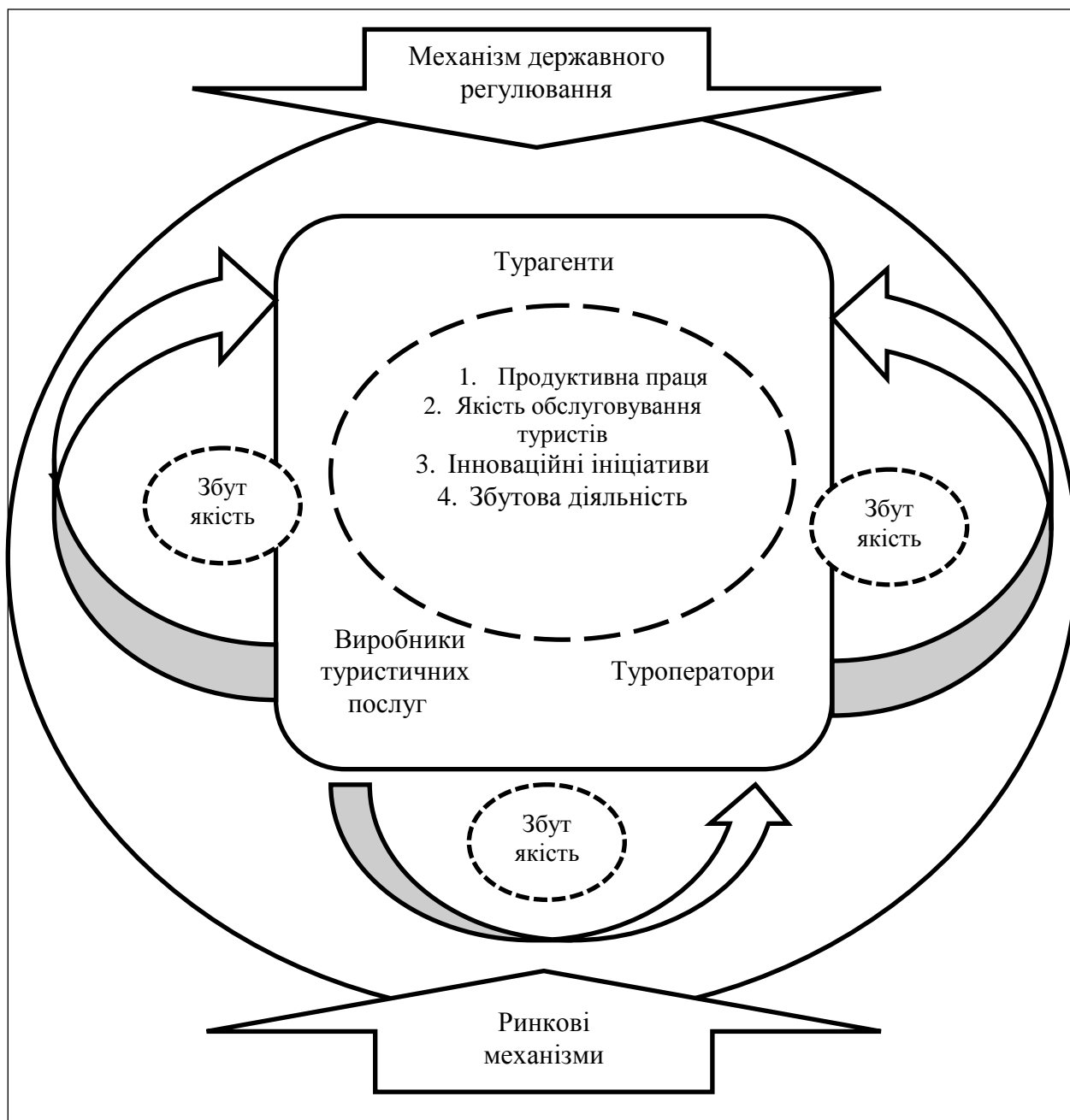


Рис. 1.1. Інституціональні рівні стимулювання праці в туризмі

Намагаючись отримати соціально-економічний ефект від збалансованого розвитку туризму в країні, держава формує нормативно-правові, регуляторні, інституціональні та фінансові механізми перетворення туризму на високорентабельну економічну галузь, складовими яких є системи стимулювання, створення та просування на ринок конкурентоспроможного туристичного продукту.

Відповідно, на рівні держави, окремого регіону або сектору туристичної сфери об'єктами управління виступають підприємства, а предметом стимулювання є скоріше не праця як така, а трудова діяльність їх колективів. Вітвицька О.Д. пропонує вважати об'єктом управління на цьому рівні власне підприємницьку діяльність, що має на меті не тільки задоволення потреб людини в умовах поділу праці та ринку, а і досягнення певних суспільних цінностей. Узагальнюючою метою стимулювання підприємницької діяльності на національному, регіональному та галузевому рівнях є, насамперед, забезпечення високого рівня соціально-економічного розвитку держави, її регіонів і галузей економіки; створення умов для життєдіяльності людей; задоволення їх потреб у туристичних товарах і послугах; забезпечення зайнятості населення; забезпечення економічної безпеки держави; збалансування функціонування та розвитку господарського комплексу; забезпечення раціонального використання туристсько-рекреаційних ресурсів; створення умов для забезпечення кооперації виробництва.

На думку деяких вчених механізм стимулювання підприємницької діяльності можна представити як сукупність засобів, важелів, інших чинників, що спонукають розвиток підприємництва у напрямках вирішення найважливіших проблем даного регіону (держави), а також певних правил їх взаємодії.

Ступінь та оптимальність державного регулювання підприємницької діяльності визначається такими чинниками, як рівень розвитку ринкової економіки в країні, зрілість громадського суспільства, укорінення демократії в громадському середовищі тощо. На додаткове стимулювання з боку держави можуть розраховувати ті підприємці, які спеціалізуються на видах чи формах туризму, визнаних державою пріоритетними (в'їзний, внутрішній, соціальний), або працюючі в регіонах пріоритетного розвитку туризму.

Щодо ринкових механізмів, зокрема взаємодії попиту і пропозиції та конкуренції, то вони самі по собі володіють потужним стимулюючим

ефектом, підтримуючи постійне прагнення підприємницьких структур до отримання сталого прибутку шляхом формування та реалізації ефективної виробничої, економічної, інноваційної, маркетингової політики.

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

Ця зацікавленість має зворотний напрям - оператори й агенти, змагаючись за споживача, повинні гарантувати високу якість послуг, що входять до турпакету. Натомість механізмів зворотного впливу посередників на ефективність праці персоналу підприємств-виробників поки не існує'.

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

Відповідно, на мікрорівні предметом мотивації виступає людська праця, тому зупинимось на цьому питанні детальніше.

Праця в сфері обслуговування, зокрема в туризмі, має багато спільного з працею в інших сферах матеріального виробництва. Однак, ототожнювати

працю в туризмі з працею в одній із галузей матеріального виробництва було б невірним.

Багато фахівців у цій галузі виділяють наступні особливості змісту праці в сфері туризму [12, с. 159-163].

1. Висока питома вага живої праці, тобто роботи безпосередньо з клієнтом. Це зумовлює серйозні вимоги до працівників туристичної сфери, підсилює значення стандартизації якості туристичних послуг як на рівні держави, так і на рівні конкретного підприємства, ускладнює процес нормування праці співробітників підприємств.

2. Надзвичайно високий ступінь впливу суб'єктивних факторів. Це означає, що на будь-якій стадії виробництва або споживання туристичного продукту (а цей процес у туризмі розтягнутий у часі та просторі) на діяльність підприємства або групи підприємств можуть впливати численні контрольовані та неконтрольовані фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, змінюючи первинні умови праці.

3. Комплексність туристичного продукту, тобто його складна структура, зумовлює високу взаємозалежність всіх учасників його виробництва. Іншими словами, високоякісний туристичний продукт - результат співпраці багатьох суб'єктів ринку, кожен з яких може змінити його якісні характеристики.

4. Праця працівників сфери туризму не призводить до виробництва товару та не збільшує фізичний обсяг виробленої продукції, але призводить до отримання певного прибутку, а результат праці знаходить суспільне визнання. Тому зміст і характер праці в туризмі можна вважати продуктивним і непродуктивним одночасно.

Саме ці особливості і зумовлюють специфічні підходи до управління персоналом підприємств туристичної сфери, зокрема до мотивації праці.

Для того, щоб визначити й охарактеризувати сучасні методи стимулювання праці в туризмі, необхідне повне розуміння того, які саме

процеси праці (або складові підприємницької діяльності) підлягають стимулюванню на макро- та мікрорівні туристичної сфери.

Отже, насамперед на підприємствах туристичної сфери стимулюється регламентована праця, пов'язана з обслуговуванням або забезпеченням обслуговування туристів, виробництвом товарів і послуг, конкретний зміст якої залежить від типу ринкового суб'єкта, фаху людини, її посади тощо. Наприклад, технологічні операції типового туроператора включають дослідження попиту на туристичному ринку конкретної країни або регіону; розробку пропозиції щодо поїздок в Україну; формування асортименту турів і послуг; просування пропозиції на зарубіжних і внутрішньому ринку; пошук партнерів; створення збутової, в тому числі і агентської мережі; фінансові операції; узгодження з іноземними ініціативними туроператорами можливих варіантів пропозиції; укладання угод; забезпечення надання туристичних послуг; забезпечення отримання послуг; роботу з клієнтами і турагентами.

Набагато простішими є виробничі операції туристичного агента - проведення досліджень попиту; пошук туристичних операторів і укладання з ними угод; адаптація турпродукту до місцевих умов; створення асортименту турів і послуг; рекламування та пропаганда своїх можливостей; контакти з місцевими клієнтами; забезпечення надання послуг; претензійна робота з клієнтами та туроператорами.

Окремо заохочується зростання продуктивності праці, виражене в сталій позитивній динаміці чисельності обслугованих туристів, клієнтів готелів або відпочиваючих; кількості проданих турів, основних і додаткових туристичних послуг; обсягів реалізації туристичного продукту та його складових; рівня завантаження підприємств туристичної інфраструктури. Звичайно праця кожної категорії персоналу підприємств різних секторів туристичної сфери має також специфічні параметри продуктивності. Особливо це стосується представників робочих спеціальностей обслуговуючого персоналу підприємств розміщення та санаторно-курортних закладів, медичного персоналу тощо.

Нагальною проблемою туристичної сфери є забезпечення певного рівня якості обслуговування клієнтів, адже мінливість якісних параметрів внаслідок залежності від численних об'єктивних і суб'єктивних чинників називають однією із специфічних рис туристичних продуктів і послуг. Вирішення цієї проблеми на рівні держави забезпечується через запровадження обов'язкової стандартизації та сертифікації туристичних послуг (наприклад в Україні прийнято національні стандарти ДСТУ 4268:2003 "Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги", ДСТУ4269:2003 "Послуги туристичні. Класифікація готелів", ДСТУ 4527:2006 "Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення"), а от окремі підприємства задля створення та дотримання високих стандартів обслуговування туристів власним персоналом вдаються до спеціальних прийомів, що входять до системи стимулювання.

Ще одним, традиційним для підприємців сфери послуг напрямом стимулювання праці є заохочення діяльності, спрямованої на залучення нових і закріплення старих постачальників послуг (для туроператорів і турагентів), посередників (для виробників послуг і туроператорів) і, звичайно, клієнтів.

Наступним напрямом стимулювання в туризмі є інноваційні ініціативи підприємств та їх працівників, що виражаються в розробці нових турів; впровадженні нових послуг; освоєнні сучасних технологій виробництва та просування на ринок туристичного продукту, обслуговування туристів.

Звернемось тепер до засобів, за допомогою яких може здійснюватись стимулювання праці та підприємницької діяльності. Як стимули суб'єктом управління можуть бути використані будь-які чинники впливу, що відповідають мотивам діяльності [52, с. 32].

Найбільше уваги в сучасній науковій літературі традиційно приділялось питанням, пов'язаним із визначенням сутності, принципів організації, механізмів формування заробітної плати [27, 33, 37, 39 та ін.]. Дійсно, цей засіб винагороди персоналу є одним з проявів потужного механізму взаємодії

попиту та пропозиції праці, що, на думку А. М. Колота, виконує в суспільстві, регулювальні, соціальні, оптимізаційні та мотиваційні функції [27, с. 81].

Туризм, як і будь-яка економічна система, має специфічну форму організації та диференціації заробітної плати, на процес формування якої сильно впливає низка загальноекономічних і галузевих чинників. У першу чергу це чинники кон'юнктури самого туристичного ринку. Співвідношення попиту та пропозиції в кожному секторі туризму - готельному, санаторно-курортному, туроперейтинговому, за кожним напрямком і видом туристичної діяльності в кожному конкретному регіоні країни та світу зумовлюють різний ступінь доходності туристичного бізнесу та, відповідно, виступають своєрідним регулятором рівня заробітної плати.

Крім того, всі підприємства туристичної сфери функціонують в умовах територій, де склався певний рівень пропонування робочої сили в цілому та за окремими спеціальностями, а також самі утворюють попит на працівників відповідної кваліфікації або досвіду. Наприклад, підвищеним попитом у туризмі традиційно користуються досвідчені топ-менеджери кваліфіковані екскурсоводи та представники деяких робочих спеціальностей.

Порушення рівноваги між попитом і пропозицією робочої сили призводить до зростання або падіння її «ціни» й одразу набуває зворотної сили, спричиняючи відтік або, навпаки, приплив трудових ресурсів до підприємств туристичної сфери. Чинником кон'юнктурного характеру виступає також і конкуренція, оскільки, з одного боку, підприємства-конкуренти можуть конкурувати між собою за певних працівників, а з іншого - конкурентне середовище здатне підтримувати певний рівень заробітної плати в цілому регіоні.

Крім чинників кон'юнктурного характеру, на формування заробітної плати на підприємствах туристичної сфери, як і багатьох галузей економіки, впливає низка інших чинників зовнішнього середовища, особливо рівень

життя в регіоні, державне та договірне регулювання. За визначенням фахівців [27] роль держави у сфері заробітної плати полягає у наступному:

- встановлення розміру мінімальної заробітної плати й інших державних норм і гарантій;

- встановлення розмірів та умов оплати праці працівників підприємств, що відносяться до державної або комунальної власності (такими підприємствами в туристичній сфері деяких країн світу можуть виступати готелі, туристичні інформаційні центри, державні туристичні компанії, національні та місцеві органи управління туризмом), фінансуються чи дотуються з державного бюджету;

- оподаткування доходів працівників;

- запровадження механізмів індексації грошових доходів працівників, регулювання фондів оплати праці;

- встановлення порядку компенсацій працівникам утрати частини заробітної плати в зв'язку з порушенням термінів її виплати.

І все ж найсильніший вплив на формування заробітної плати здійснюють чинники, що характеризують працівників підприємства та результати їх праці: складність та умови виконуваної роботи, професійно-ділові якості працівника, результати його праці та господарської діяльності підприємства в цілому [27, с. 85]. Отже, провідним організаційним механізмом при встановленні заробітної плати є механізм визначення заробітної плати безпосередньо на підприємстві, сформований на основі різних систем оплати праці.

Аналіз вітчизняного та світового досвіду оплати праці на підприємствах туристичної сфери доводить широке розповсюдження таких систем:

- проста погодинна система — для гідів, екскурсоводів, обслуговуючого персоналу невисокої кваліфікації підприємств туристичної інфраструктури (особливо найманих сезонних працівників):

- почасово-преміальна - для багатьох категорій, особливо управлінського персоналу;

- відрядно-преміальна - для обслуговуючого персоналу;
- пряма відрядна, за якої заробітна плата залежить від кількості проданих турів та послуг і включає тарифну ставку, норму часу та кількість проданих турів і послуг - для тієї частини менеджерів, які працюють безпосередньо з клієнтами.

У сучасних наукових джерелах майже не розглядається питання методології побудови преміальних положень для різних категорій працівників туристичної сфери, хоча системи матеріального стимулювання на туристичних підприємствах мають розроблятися з їх урахуванням. Так. О.Я. Кібанов називає деякі види виплат, зокрема премії, надбавки за досвід роботи тощо додатковою заробітною платою, а О.М. Колот вважає систему преміювання самостійною мотиваційною настановою [27, с. 187].

Важливим для практиків туризму методологічним питанням є питання вибору показників і умов преміювання, що доцільно було б використовувати на туристичних підприємствах. Нині в світовій туристичній сфері застосовуються як індивідуальні, так і колективні системи преміювання та покарань (адже більшість науковців дотримуються думки про те, що стимулювання включає не тільки систему заохочень, а і покарань). З усього різноманіття варіантів преміювання у практиці роботи підприємств туристичної сфери найчастіше використовуються такі [24, с. 267]:

- преміювання за кількісними або вартісними показниками виробництва та збуту туристичного продукту і послуг, що характеризують роботу підприємства в цілому або його окремого підрозділу протягом певного періоду;
- фіксовані індивідуальні виплати до посадового окладу для тих співробітників, які систематично виконують функції, не передбачені посадовою інструкцією;
- разові індивідуальні премії за вислугу років, за результатами спеціальних конкурсів, за виконавчу дисципліну тощо.

Узагальнення наукових джерел показує, що дієвими формами матеріального стимулювання праці можна вважати також і участь працівників у прибутках фірми або в акціонерному капіталі (розповсюджена в готельному, санаторно-курортному секторах і у великих туроператорів); повна чи часткова оплата транспортних витрат, харчування, медичного обслуговування, отримання або підвищення кваліфікації, корпоративних святкувань тощо; надання стипендій і безвідсоткових кредитів; гнучкі соціальні виплати; організація страхування життя працівників; відрахування до недержавних пенсійних фондів.

Деякі інші традиційні форми матеріального стимулювання набувають у туризмі галузевої специфіки. Так, товарною винагородою виступає надання працівникам і членам їх сімей турів, окремих послуг і туристичних товарів безкоштовно або зі значними знижками.

Підприємствам туристичної сфери також притаманні специфічні форми матеріального стимулювання. В першу чергу йдеться про можливість взяти участь у рекламно-інформаційних та ознайомчих турах, що надається працівникам сектору туроперейтингу або представникам вищого менеджменту туризму. Такі поїздки підвищують рівень обізнаності менеджерів і, відповідно, рівень якості процесу продажів туристичного продукту, сприяють обміну передовими технологіями обслуговування на підприємствах туристичної сфери й управління ними, покращують настрій людей.

На думку багатьох науковців, винагорода за продуктивність не повинна зводитися лише до грошових виплат, вона має охоплювати всю систему стимулів, включаючи її моральну складову. Тільки запровадження нового мотиваційного механізму дасть можливість працівникам виконувати свої обов'язки з більшою продуктивністю, значно якісніше, орієнтуючись не лише на матеріальну винагороду, а й моральне задоволення [4, 16, 33, 27].

Згідно з усіма існуючими теоріями мотивації, невід'ємною складовою системи мотивації праці є організація кар'єрного зростання персоналу.

Дійсно, кар'єра людини має безпосереднє відношення до забезпечення сукупності потреб і впровадження в дію трудових статусних мотивів персоналу [27. с. 284], тому її можна вважати потужним стимулюючим чинником трудової діяльності. Кар'єрне зростання на макрорівні залежить від стану галузевого ринку та ринку праці, зокрема попиту на туристичний продукт і персонал туристичних підприємств, його регіональних особливостей.

Розвинений, диференційований регіональний туристичний ринок з великою кількістю великих і середніх підприємств різної спеціалізації та форм власності дає широкі можливості для планування кар'єри та застосування її як стимулу. Натомість у регіоні, що не пройшов закономірну для туристичної сфери реструктуризацію, виражену в укрупненні туристичного бізнесу, регіоні, представленому переважно малими незалежними підприємствами, застосування кар'єрного зростання як стимулу праці буде обмеженим.

Таким чином, на мікрорівні можливості планування кар'єри та застосування її як засобу стимулювання працівників із спеціальною освітою, бажанням підвищення, певним досвідом роботи, здатністю до навчання, що володіють сучасними технологіями та методами обслуговування, напряду залежать від розміру фірми, її внутрішнього середовища, особливо таких його складових як організаційна структура, стиль управління, перспективи.

Актуальність застосування різних сполучень форм нематеріального стимулювання здатна змінюватись у часі та просторі. Аналітичний огляд літератури з цього питання дозволяє виділити такі системи нематеріального стимулювання:

- стимулювання вільним часом (зміни в графіку роботи, тривалі перерви, можливість уходу з роботи за власними справами, надання додаткових вихідних, можливість обрати час відпустки);

- стимулювання через суспільне (формальне та неформальне) визнання (грамоти, значки, звання, похвали, дружні дотики, запрошення на зустрічі,

настінні таблички, оголошення подяк, спеціальні доручення, іменні константи);

- візуально-слухове стимулювання (обладнане робоче місце, вид з вікна, дизайн приміщення тощо)

Як зазначалось вище, особливості туристичних технологій зумовлюють необхідність стимулювання праці не тільки власного персоналу, а й працівників партнерів і постачальників, проте засоби такого стимулювання дещо видозміняться. Узагальнення наукових і практичних напрацювань з цього питання дозволяють назвати такі групи стимулюючих заходів:

- матеріальні: гнучкий розмір комісійної винагороди; бонусно-накопичувальна система заохочення посередників; капіталовкладення в їх діяльність; спільна реклама туроператорів і турагентів; повернення коштів турагентів, витрачених на просування турпродукту.

- технологічні: пріоритетний розгляд заявок; введення on-line бронювання або робота по ICQ; регулярна інформаційна робота з агентами; підвищення оперативності підтвердження заявок; спрощення схем взаєморозрахунків, відстрочки платежів: можливість надання пільгових квот місць.

- освітні: регулярна розсипка інформаційних матеріалів; проведення семінарів і презентацій; проведення майстер-класів, тренінгів; організація навчальних курсів.

Необхідно при цьому зауважити, що в межах конкретного підприємства можна оперувати не всіма можливими стимулами. Очевидним є те, що мотивацію слід вважати ефективною, якщо склад і співвідношення стимулів, застосованих на самому підприємстві або зовнішнім середовищем відносно підприємства, відповідає потребам особистості чи груп особистостей, а підбір стимулів здійснюється на наукових засадах.

1.2. Сучасні теорії мотивації праці й особливості їх застосування в умовах конкурентного середовища

Визначаючи в п. 1.1 напрями стимулювання праці, ми зосередились на потребах суб'єктів управління, тоді як найважливішим завданням процесу мотивації є їх узгодження з потребами керованих суб'єктів - персоналу на мікрорівні та підприємців на макрорівні.

Розглядаючи стимулювання як «один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності людини» [27, с. 15], доцільно звернутись до аналізу сучасних теорій мотивації, адже саме їх концептуальні положення використовуються нині при формуванні систем стимулювання праці на різних рівнях управління туризмом.

У сучасних економічних дослідженнях надзвичайно багато уваги приділяється питанням ретроспективного аналізу та систематизації різних теорій мотивації праці. У цьому контексті суттєвою методологічною проблемою є узгодження наявних у розпорядженні роботодавця стимулів з існуючими потребами.

Як і будь-яка соціальна істота, людина постійно прагне до задоволення власних потреб. Вся сукупність людських потреб характеризується надзвичайною різноманітністю, здатністю змінюватись за рівнем пріоритетності в часі залежно від стадії життєвого циклу індивіду, його соціально-економічного статусу, особистісних характеристик тощо. Крім того, далеко не кожна потреба усвідомлюється особистістю, частина лишається прихованою і може проявитись лише за певних обставин.

Постійне прагнення задовольнити свої потреби або їх частину спричиняє фізіологічну й психологічну напругу, що підштовхує індивіда до певних дій. Активізуючи пріоритетність деяких потреб, стимулюючи людину до їх задоволення, можна спрямувати її до конкретної дії, створити певний формат її поведінки, тобто мотивувати.

Оскільки в цивілізованому суспільстві єдиним загально визнаним шляхом задоволення потреб є професійна праця, саме під час процесу праці або, в ширшому розумінні, трудової діяльності і виникають широкі можливості для управління поведінкою людей через маніпулювання різноманітними мотивами. Висока віддача від працівників або інших суб'єктів трудової діяльності можлива лише в тому випадку, якщо вони зацікавлені в остаточному результаті і будуть позитивно ставитися до виконуваної роботи. Це можливо лише тоді, коли процес праці та кінцеві її результати дозволяють суб'єкту задовольнити власні потреби, тобто якщо він має високий рівень трудової мотивації. Сучасні українські науковці сходяться в думці, що найбільшого ефекту мотивації слід очікувати, коли структура стимулів, котра пропонується зовнішнім середовищем, відповідає структурі внутрішніх стимулів особистості або суб'єкта підприємницької діяльності, не суперечить їм, коли система мотивації найповніше охоплює персонал підприємства й водночас є достатньо індивідуалізованою [8, 21].

Як зазначає В. Я. Гацура, «методи мотивації пройшли шлях від простої матеріальної винагороди за кращу працю до складних моделей, що враховують людські потреби, індивідуальність, внутрішнє сприйняття мотиваційного процесу, вплив зовнішнього середовища, ситуаційні обставини тощо [8, с. 5].

Безумовно, формування сучасних мотиваційних систем і моделей ґрунтується на теоретичних засадах, що знайшли висвітлення в наукових працях вітчизняних та іноземних науковців - О. В. Бойко, В. Я. Гацури, А. П. Єгоршина, А. М. Колота, Н. Г. Казмирчук-Плащини, І. Ф. Кошелупова, В. М. Лича, Н. О. Мазур, Р. Г. Мумладзе, В. О. Решетова, М. О. Табахарнюка, в роботах яких вивчено, проаналізовано та класифіковано всі традиційні теорії мотивації.

Основоположниками першої групи теорій вважаються А. Сміт, Ж. Тейлор, Е. Мейо, Ч. Бернард, М. Вольський, які зробили крок у бік подальшого розвитку історично сформованого ще за давніх часів підходу до

мотивації під загальною назвою «батіг і пряник», що відображає багатовікову соціальну філософію суспільства. Розробки названих авторів зробили ефективнішою просту мотивацію методом «батога та пряника», за якої всі, кого можна змусити працювати під погрозою покарання, мотивуються саме так, а в інших випадках використовуються заохочення.

Відповідно широкого розголосу наприкінці XVIII ст. набули думки А. Сміта щодо пріоритетності економічних інтересів людини, а вже в середині XIX ст. М. Вольський наголосив на необхідності покращувати фізичні, моральні й інтелектуальні умови існування працівників, а Г.Цехановецький-на схильності деяких індивідів покращувати свій добробут за рахунок інших.

Виникнення «школи наукового управління» І. Тейлора та доктрини «людських відносин» Е. Мейо поступово ускладнювало уявлення про мотиваційні механізми, їх пріоритетність на різних стадіях розвитку суспільства. Хоча далеко не всі розробки названих авторів характеризувались системністю, деякі з них до сьогодні застосовуються на багатьох підприємствах.

Ціла низка теорій мотивації, що отримали назву змістовних, почала формуватися наприкінці XIX ст. і була тісно пов'язана з розвитком психологічної науки. Широкого відображення змістовні теорії отримали в працях М. Туган-Барановського, А. Маслоу, Д. С. МакКлел-ланда, Ф. Герцберга, В. Подмаркова, А. Ручки, Н. Сакади, А. Здрово-мислова. Саме ці дослідники намагались виявити внутрішні спонукання людської поведінки, структурувати потреби людей, вивчити їх зміст і визначити чинники, під впливом яких вони утворились, відобразити механізми, що погоджують поведінку людей із задоволенням їх потреб, скласти певну ієрархію потреб. Покладена в основу кожної теорії ієрархія потреб та пріоритетність їх задоволення і формує відмінності змістовних теорій.

Запропонована А. Маслоу ієрархічна концепція мотивації та гіпотеза, що в кожний конкретний момент поведінка людини визначається найнижчою з незадоволених потреб, досить логічна та дає розуміння фундаментально

важливого факту залежності характеру формування мотивів працівників від численних факторів і, насамперед, від рівня їх добробуту. Тож, згідно з «теорією виживання, приналежності та зростання» К. Альдерфера потреби, майже аналогічні запропонованим А. Маслоу, вибудовуються у трирівневу ієрархію, однак рух до задоволення потреб може бути спрямованим як знизу вгору, так і згори донизу.

Розробивши власну класифікацію потреб, Д. МакКлелланд пов'язав потреби конкретного індивіда з його вихованням, життєвим досвідом, економічною системою, у межах якої той мешкає, відмовився від ієрархізації потреб й обґрунтував теорію комплексного впливу всіх потреб на поведінку.

Побудована на матеріалах експериментальних досліджень двофакторна мотиваційно-гігієнічна концепція Ф. Герцберга дещо відрізняється від теорій його попередників. Автор виділив чинники, пов'язані з середовищем праці, - гігієнічні, та чинники - мотиватори, породжені самим характером і сутністю праці, вивів закономірності їх мотиваційного впливу, що дало можливість припустити наявність двох рівнів управління задоволеністю й мотивацією працівників.

Необхідно зауважити, що незважаючи на широке розповсюдження змістовних теорій, їх розробників звинувачують у спрощеному сприйнятті мотиваційного процесу, наданні йому певного автоматизму, відмові від усвідомлення людської індивідуальності [27, с. 38].

Автори-розробники процесуальних теорій мотивації В. Врум, С. Адаме, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. МакГрегор, Х. Йосіхара концентруються на причинах вибору індивідом певного варіанту поведінки, відмінностях, що виникають у реакціях людей на організаційні події.

Так, теорія очікувань К. Левіна та В. Вруна базується на положенні про те, що наявність активної потреби є не єдиною необхідною умовою мотивації людини для здійснення праці, та стверджує, що індивіди мають тенденцію діяти певним чином на основі очікування того, що за цими діями буде винагорода, бажана для конкретного індивіда.

У своїх теоретичних доробках В. Арум вибудував власну модель мотивації, в основі якої лежать три типи взаємозв'язків - між витратами праці й результатами; між результатами і винагородою; привабливості (валентності) винагороди, тобто корисності, що зв'язується індивідом з потенційним результатом або винагородою. Особливістю теорії є те, що вона пропонує методичний підхід для кількісного виміру рівня мотивації.

Думка про те, що кожна людина суб'єктивно визначає співвідношення отриманої винагороди та зусиль, витрачених на виконання роботи, а потім порівнює оцінку своїх дій і дій інших людей, які виконують аналогічну роботу, стала провідною в роботах С. Адамса. Вчений висунув припущення, що у випадку, коли таке порівняння приводить працівника до висновку про рівність цих відносних величин, ситуація суб'єктивно сприймається як справедлива. У протилежному випадку людина вважає, що має місце несправедливість і прагне усунути дисбаланс. Відповідно виникає поняття відносної винагороди, від якої залежить мотивація працівників.

Останнім часом у наукових джерелах значно посилюється інтерес до моделей і теорій мотивації, що апелюють до «вищих» рівнів свідомості людини. Однією з перших таких моделей є модель Л. Портера та Е. Лоулера, що поєднує елементи «теорії очікувань» і «теорії справедливості», оперуючи категоріями «зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення» [27, с. 45]. Керуючись вихідним положенням про те, що мотивація не звичайний елемент у причинно-наслідкових ланцюгах, автори намагаються «замкнути» цикл, підкреслюють можливість отримання задоволення від результативної праці.

Логічним продовженням теорій В. Врума та Портера-Лоулера вважається концепція партисипативного управління, зміст якої полягає в тому, що активна участь людини в різних видах діяльності підприємства, зацікавленість у виробничих процесах підвищує якість і продуктивність праці.

Думка про визначеність людської поведінки свідомо поставленими цілями є провідною у теорії встановлення цілей Дж. Лока. Чим складнішими, яснішими та чіткішими є цілі, тим кращих результатів досягає людина, звичайно, за умови їх принципової досяжності.

Залежність мотивації від попереднього досвіду людей є найголовнішим аспектом теорії посилення мотивації Б. Скіннера. Згідно з цією теорією, неодноразове досягнення працівником аналогічних результатів і стимулювання цих результатів формує у нього певний поведінковий стереотип, що можна використовувати в подальшому.

Серед відносно нових і недостатньо відомих нині теорій мотивації, започаткованих наприкінці ХХ-го - початку ХХІ-го ст. варто назвати комплексну теорію психологічного контакту Е. Шейна, теорію позаекономічної мотивації Р.Інглегарта, Дж. Хікса, П. Дракера, П. Сорокіна, типологічну модель В. І. Герчикова, мотиваційний підхід С. Іванової, теорію мотивації через рівень мотивації С. Суркова.

Визнаючи взаємозв'язок систем мотивації із рівнем соціально-економічного розвитку суспільства, розробники новітніх теорій наполягають на існуванні чинників формування такої системи і в сучасних умовах. Першим чинником виступає глобалізація світового господарства, що відбувається паралельно з реструктуризацією економік постсоціалістичних країн. Як наслідок - поглиблення диференціації ринку праці та конкурентних можливостей систем із різним рівнем соціально-економічного розвитку, підвищення попиту на висококваліфіковану робочу силу одночасно із зростанням безробіття, полегшена міграція трудових ресурсів між країнами, в тому числі перетікання інтелекту та майже повне унеможливлення його утримання.

Власне, загострення конкуренції на традиційних ринках є другим чинником, а результатом його дії - перетворення персоналу необхідної кваліфікації на конкурентну перевагу країни, регіону та підприємства, а процесу його мотивації - на складову конкурентної боротьби.

Третім чинником формування сучасних систем мотивації є інноваційний. Високі темпи впровадження досягнень науково-технічного прогресу зумовлюють необхідність їх швидкого опанування; прискорений розвиток інформаційних технологій і розширення сфери електронної торгівлі змінює зміст і характер праці персоналу, формує якісно нові взаємовідносини між людиною та комп'ютером, покращує комунікації між ринковими суб'єктами й індивідами; впровадження інноваційних технологій трансформує існуючу ринкову інфраструктуру. Крім того, в суспільстві зростає визнання інтелектуальної діяльності, що також суттєво ускладнює мотиваційний процес.

Ще одним чинником утворення нових мотиваційних систем є екологічний, виражений у посиленні уваги до проблем оточуючого середовища та їх впливу на громадське життя. Взагалі, науковці відмічають тенденцію ускладнення поведінки людей, унеможливлення її прогнозування в зв'язку з вичерпаністю існуючих соціальних теорій, наближення формування соціуму нового типу [56].

Вагомий внесок у формування мотиваційних моделей вносить і схильність населення, особливо старіючого, вбачати у власній державі або підприємстві фінансового донора, що проявляється у зростанні матеріальних і нематеріальних вимог до держави та конкретних роботодавців.

Узагальнення наукових розробок дозволяє сформулювати комплекс вимог до системи мотивації сучасного підприємства. Отже, методи мотивації, що застосовуються до конкретного індивіда, повинні бути чітко індивідуалізовані й ієрархізовані залежно від його статусу на підприємстві, важливості, характеру праці, а сама система мотивації - пов'язана з організаційною структурою підприємства. Обов'язковою умовою при переході суб'єкта мотивації з одного статусу до іншого має стати зміна застосованої системи мотивації з повідомленням всіх співробітників. Сполучення мотиваційних моделей на кожному ієрархічному рівні підприємства

встановлюється за принципом відставання, для того щоб забезпечити підвищення рівня мотивованості за необхідністю.

С.А. Сурков також вважає за необхідне встановлювати на різних рівнях підприємницької ієрархії мотиваційні моделі різного рівня суспільної значущості - від найпростіших, типу «батога та пряника», «наукового управління», моделей А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегора на нижчих рівнях до більш складних, аж до мотивації через рівень мотивації на вищих [56].

Прикладом мотиваційної концепції, що могла б виступати інструментом вибору адекватних засобів стимулювання, є теорія В.І. Герчикова, у межах якої виділено п'ять типів трудової мотивації - інструментальну, професійну, патріотичну, господарську та запобіжну. Залежно від типу, до якого відноситься працівник, обираються індивідуальні засоби - матеріальні грошові або натуральні стимули, негативні стимули, патерналізм, моральні або організаційні стимули, участь у володінні або управлінні [56].

На жаль, жодна з існуючих мотиваційних теорій не доведена нині до механізмів реалізації, а об'єднуючою ланкою для всіх наукових праць з питань менеджменту персоналу є думка про те, що процес стимулювання праці зможе забезпечити високий результат тільки тоді, коли носитиме комплексний характер, тому кожна з названих теорій повинна розглядатись не як альтернатива, а тільки як взаємодоповнення.

1.3. Методичні підходи щодо діагностики стимулювання праці в туристичній сфері

Комплекс заходів із стимулювання праці, як окрема динамічна система і як складова інших систем - туристичної сфери країни або регіону в цілому або внутрішнього середовища окремого підприємства - підлягає кількісній оцінці, результатом якої може стати «агрегований інтегральний висновок, сформований на основі синтезу багатьох категорій інформації» щодо

ефективності окремих заходів і комплексу в цілому. Такий аналіз отримав у сучасних наукових джерелах назву «діагностика».

Взятий з медицини термін «діагностика» означає «здатність розпізнання». Економічна діагностика є відносно новим напрямом ринкових досліджень, що виник на основі синтезу методологічних положень, а також прикладних методів і процедур, розроблених у соціології, математичній статистиці та медичній діагностиці.

Теоретичні основи економічної діагностики розроблялись як вітчизняними, так і зарубіжними економістами - М.І. Бакановою, Ю.М. Бахрамовим, О. Г.Дмітрієвою, О.М. Коротковою, А.І. Муравйовим, А.С. Вартановим, Я.Д. Лейманом, І.М. Сироежкіним, В.Ш. Раппопортом, Д. М. Стеченком [32].

Початок застосування теорії діагностики в економіці припадає на період 1970-1989 рр., і вже нині у структурі економічної діагностики виділились кілька напрямів. На основі досліджень Л. Карася, О. Пономаренко, Т.А. Осовської та О.А. Осовського, К. Шиборща можна виділити такі види діагностики:

- а) за типом діагнозу - діагностика відхилень від еталонного стану та діагностика оптимальності об'єкту;
- б) за об'єктом дослідження - функціональну, системну, інформаційну діагностику;
- в) за спрямуванням - діагностика як елемент регулярного менеджменту, превентивної санації та діагностика кризового стану;
- д) за характером - управлінська (дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства та підвищення ефективності системи менеджменту) [41, 22, 64] та економічна (дослідження стану суб'єкта господарювання, вивчення соціально-економічних процесів і виявлення їх відхилень від норми).

Крім того, виділяють ще діагностику оперативну, орієнтовану на обґрунтування поточних оперативних управлінських рішень, і стратегічну,

спрямовану на оцінку ефективності обраних стратегій розвитку об'єкту [41, с. 827- 828].

Дискусію в науковій літературі кінця ХХ - початку ХХІ ст. викликало питання щодо співвідношення понять «аналіз» і «діагностика». Представники французької школи економічного аналізу М. Бар-толі, Л. Матіс, А. Мартінет, Ж. Рішар вважають, що на відміну від аналізу діагностика є комплексною системою оцінки стану та динаміки розвитку об'єкту, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Іншими словами, діагностика включає сукупність аналітичних процедур, а її кінцевою метою є вивчення змін досліджуваного об'єкту; його структурних, інституціональних і функціональних диспропорцій; ефективності використання потенціалу; здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Ще одна група дослідників констатує, що економічна діагностика завжди носить попередній характер і це дозволяє використовувати її результати для розробки стратегічних планів на найближчий час.

Об'єктом діагностики в межах нашого дослідження можна вважати на макро- або мезо- рівні - комплекс стимулювання підприємницької діяльності (праці) в туристичній сфері країни або регіону, на мікрорівні - комплекси стимулювання праці підприємств-виробників туристичних послуг, туристичних операторів і турагентів.

Реалізація мети діагностики - формування інтегрованого висновку про стан системи стимулювання праці в туризмі - дозволить обрати ефективну економічну політику щодо стимулювання виробничих процесів у туристичній сфері.

Методологію діагностики можна розглядати як «систему досліджень, що у сукупності дають змогу сформулювати необхідні висновки стосовно стану, в якому перебуває об'єкт дослідження». Орієнтовна схема діагностики представлена на рис. 1.2.

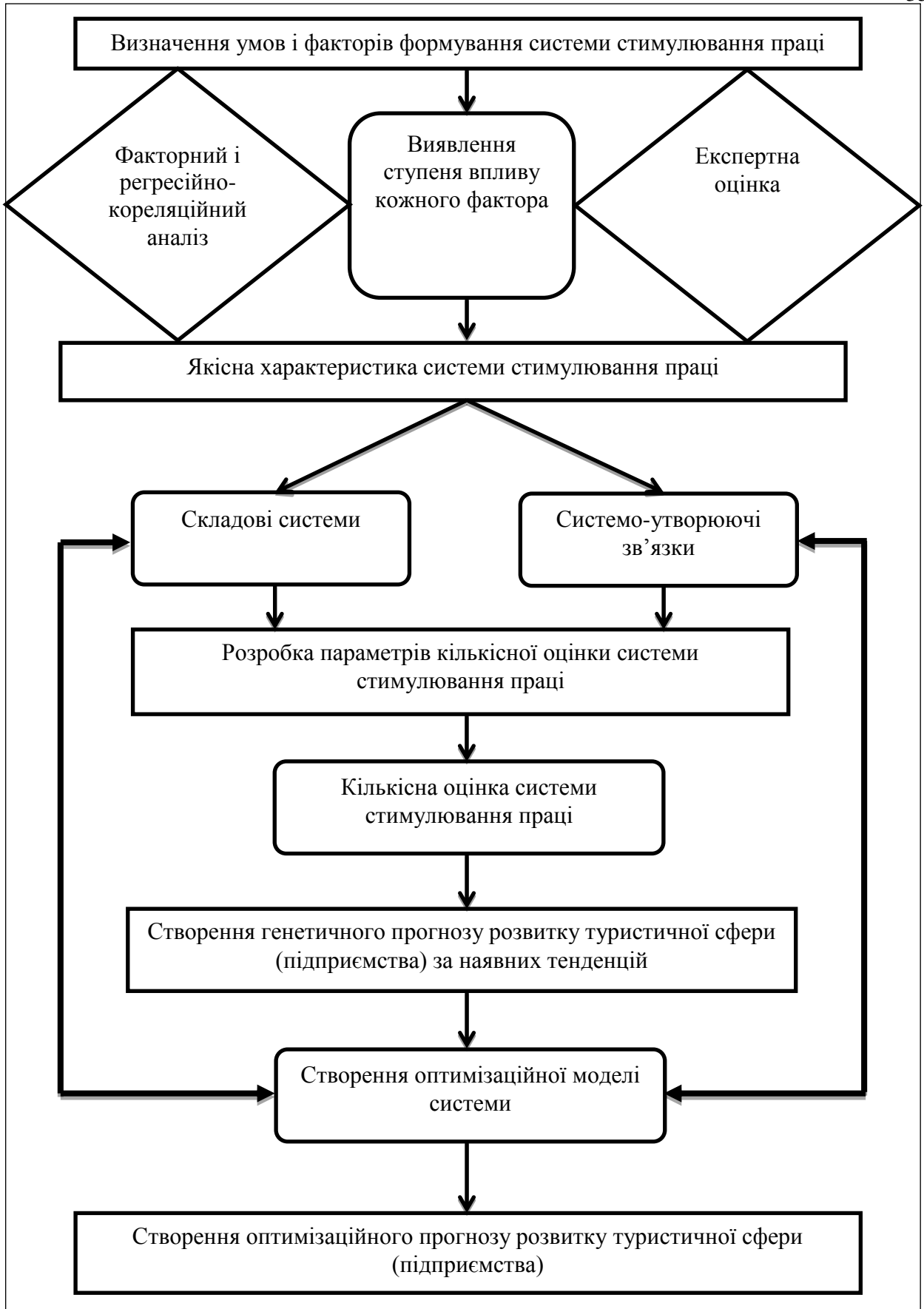


Рис. 1.2. Етапи управлінської діагностики системи стимулювання праці в туристичній сфері

Отже, системи стимулювання праці, що склались на макро-, мезо-та мікрорівнях туристичної сфери можна розглядати як результат дії певного унікального сполучення факторів, тому першим етапом їх управлінської діагностики є визначення умов і факторів формування. Узагальнюючи думки сучасних науковців, можна стверджувати, що до них відносяться як фактори кон'юнктури ринку праці, що склався в країні та в конкретному регіоні, так і специфічні особливості туристичної сфери як такої, кон'юнктура туристичного ринку. Крім того, на формування системи стимулювання праці суттєвий вплив має і група суб'єктивних чинників, джерелом яких є внутрішнє середовище підприємства. Утворюючи різноманітні сполучення на різних територіях країни, ці фактори отримують регіональну специфіку та зумовлюють різну ефективність систем.

Суттєвим методологічним питанням є питання виявлення ступеню впливу кожного фактора. Ті з них, що піддаються кількісній оцінці, як правило, аналізуються за допомогою методів кореляційно-регресійного або факторного аналізу, решта підлягає лише експертному оцінюванню.

Наступним етапом діагностики є якісна ідентифікація - детальний опис складових кожної системи, системоутворюючих зв'язків на кожному ієрархічному рівні та між різними ієрархічними рівнями. Кожна складова оцінюється виходячи з того, наскільки вона відповідає наступним принципам:

- відповідність вимогам чинного законодавства й умовам правил безпеки життєдіяльності, санітарно-гігієнічних норм і нормативів;
- вплив на результати господарсько-фінансової діяльності підприємства;
- адекватність умовам внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Так, на рівні конкретного підприємства доцільно виділити всі складові системи, матеріального та нематеріального стимулювання, вивчити ступені їх доступності для працівників. Таке дослідження відбувається як на рівні умов доступу - можливість отримання премії або матеріальної допомоги, допомоги на лікування й оздоровлення, пільгових кредитів на придбання житла або навчання, відгулів або додаткових днів відпустки, так і на рівні ступеня відповідності нормам діючого законодавства - забезпеченість санітарно-гігієнічними приміщеннями, санітарно-гігієнічні умови, виконання заходів з техніки безпеки.

Після цієї процедури закономірним виглядає такий етап управлінської діагностики, як кількісна оцінка системи.

Розглядаючи діагностику стимулювання праці як закономірний етап дослідження проблеми підвищення ефективності туристичної сфери в цілому, необхідно визначити сукупність базових параметрів (показників для оцінки стану об'єкту), здатну адекватно відобразити специфіку системи стимулювання праці саме в туристичній сфері, а також обрати вірний напрям діагностування. Отже, оскільки в процесі діагностування системи стимулювання праці неможливо провести порівняльну оцінку та зіставлення через відсутність нормативних параметрів, результатом дослідження в цьому напрямі стане не оцінка (діагноз) відхилень системи від бажаного стану, а її опис як унікального сполучення ознак, визначення напрямів оптимізації.

Чи не найважливішу роль у процесі аналізу системи стимулювання праці на будь-якому підприємстві відіграє аналіз фонду заробітної плати (ФЗП), адже саме з цього фонду спрямовуються кошти на оплату праці, преміювання, оплату відпусток і путівок, матеріальні допомоги, погашення позик, стипендії, оплату путівок, виплату дивідендів за цінними паперами. Обов'язковими складовими такого аналізу є вивчення обсягу та динаміки ФЗП, обрахунок абсолютних і відносних відхилень фактичної величини фонду від планової та дослідження факторів і причин виявлених відхилень.

Крім того, слід виявити взаємозв'язок між темпами зростання середньої заробітної плати та продуктивністю праці на підприємстві [48, с. 166].

Наступним етапом вивчення фонду заробітної плати є аналіз складу виплат, спрямованих на стимулювання персоналу, в ході якого оцінюється питома вага основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Фахівці вважають, що високий рівень і зростання питомої ваги основної заробітної плати є свідченням пріоритетності для підприємства таких принципів стимулювання, як гарантованість і стабільність рівня оплати праці [35]. Натомість зростання рівня додаткової заробітної плати відносно основної може бути результатом переорієнтації системи матеріального стимулювання підприємства на принцип «зароблюваності».

І, нарешті, підвищення обсягів інших заохочувальних і компенсаційних виплат (матеріальна допомога; надання кредитів; допомога на лікування та оздоровлення; допомога при виході на пенсію, до ювілейних дат, весіль, до відпустки; витрати на харчування співробітників; витрати на забезпечення проїзду співробітників; витрати на організацію ознайомлювальних турів для співробітників; витрати на організацію колективних заходів - святкування, пікніки, навчання не за профілем основної діяльності, екскурсії тощо) означає перенесення уваги керівництва на нематеріальні форми стимулювання або ж акцент на участь працівників у результатах діяльності підприємства [35].

Кожен з названих напрямів використання коштів піддається ще більш ґрунтовному аналізу, метою якого є визначення найдієвіших форм стимулювання.

Так, детальний аналіз середньої заробітної плати як засобу стимулювання праці повинен включати оцінку її рівня та динаміки за категоріями персоналу, вивчення її відтворювальної функції - ступеня відповідності встановленому державою рівню мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму, неоподаткованого мінімуму. Фахівці рекомендують

також корегувати рівень фактичної середньої заробітної плати на індекс цін на товари і послуги, визначаючи таким чином реальну заробітну плату.

Для того, щоб забезпечити стабільність трудового колективу, реалізацію його економічних інтересів, варто також регулярно здійснювати порівняльну оцінку рівнів середньої заробітної плати на підприємствах-конкурентах туристичної сфери .

Ефективність використання фонду заробітної плати традиційно характеризується такими показниками як виручка від реалізації на гривню фонду заробітної плати; балансовий прибуток на гривню фонду заробітної плати; фонд заробітної плати на одного робітника; виручка від реалізації на одного робітника; рівень фонду заробітної плати у відсотках до виручки від реалізації; співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та продуктивності праці, товарообігу, доходу та балансового прибутку; інтегральний показник ефективного використання фонду заробітної плати.

Варто підкреслити, що у процесі аналізу фонду заробітної плати використовується сукупність рівневих, динамічних, структурних показників, а також показники диференціації та кореляції, вивчення яких відбувається за допомогою методів ранжування, індексного, порівняння, кореляційно-регресійного, групувань. Результатом таких досліджень є не тільки визначення динаміки, диференціації та організації заробітної плати, а і її зв'язок з результатами господарської діяльності підприємства.

Адаптуючи методичні прийоми, запропоновані А. А. Федченко для оцінки ефективності системи преміювання до специфіки туристичної сфери, можна виділити ще кілька показників. Так, ефект від преміювання, виражений у грошовому еквіваленті, обраховується наступним чином [62 с. 14]:

$$E_a = (P_d - P_b) \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{P_b} = \left(\left(\sum_{i=1}^n S_i \right) \frac{y_d}{y_b} - 1 \right) \quad (1.1.)$$

де P_{δ} та P_{ϕ} - відповідно досягнуті та базисні рівні показника преміювання;

S_i - складові ефекту;

n - кількість складових ефекту;

C_i - складові собівартості;

U_{δ} та U_{ϕ} - умовно досягнуті та умовно базисні рівні витрат.

На тих підприємствах туристичної сфери, чия діяльність відрізняється високим рівнем сезонності, доцільним є введення систем преміювання за підвищення ритмічності продаж, тоді економічний ефект визначається за формулою:

$$\Delta C_c = \sum \Delta A \times U_{P_i} (D_{in} - D_{i\phi}) (1 - K_i) \quad (1.2.)$$

де ΔC_c - зниження собівартості туристичного продукту або послуг, отримане в результаті застосування системи преміювання за підвищення ритмічності, у грошовому еквіваленті;

ΔA - приріст обсягу продаж (кількості проданих турів, чисельності обслугованих туристів) в натуральному вимірі;

U_{P_i} - умовно-постійні витрати з розрахунку на одну послугу або один проданий тур;

D_{in} та $D_{i\phi}$ - частка умовно-постійних витрат на одну вироблену послугу або один проданий тур;

K_i - коефіцієнт, що показує яка частка прибутку від підвищення ритмічності праці спрямовується на преміювання співробітників.

В туризмі необхідність стимулювання праці партнерів і посередників, наведене, спричиняє потребу кількісної оцінки ефективності стимулювання такої взаємодії. За аналогією з прикладними розробками економічного аналізу можна запропонувати проводити таку оцінку шляхом розрахунку ефективності системи знижок (методом співвідношення можливого та фактичного обсягів продаж) і коефіцієнтів рентабельності кожного збутового каналу, зіставляючи прибуток, отриманий від співпраці з кожним посе-

редником, і витрати на його стимулювання, включаючи: комісійні винагороди; розповсюдження рекламного та експозиційного матеріалу серед агентів; організацію інфотурів; участь у виставках і ярмарках, спрямовану на залучення нових агентів; оплату праці працівників, які займаються роботою з агентами; забезпечення підвищення кваліфікації посередників тощо. Звичайно, дієвим методом оцінки системи стимулювання праці посередників є проведення опитувань керівництва підприємств.

Логічним продовженням кількісної оцінки є аналіз впливу системи стимулювання праці, що склалась на рівні держави, регіону, підприємства чи групи підприємств на загальний рівень ефективності туристичного виробництва. Такий аналіз проводиться як на основі експертної оцінки, так і за допомогою групи показників, що характеризують функціонування туристичної сфери.

Згідно з наведеними в управлінській літературі класифікаціями видів ефективності, цей вид відноситься до різновиду ефективності управління, що доцільно визначати як на рівні всієї туристичної сфери, так і на рівні кожного конкретного підприємства.

Основною групою показників, що характеризують ефективність праці в туристичній сфері на макrorівні, є параметри туристичного потоку, параметри роботи закладів розміщення, санаторно-курортних (оздоровчих) закладів, джерелом отримання яких в Україні є статистичні спостереження. Втім, як зазначалось вище, економічна ефективність туристичної сфери є результатом дії багатьох туристичних підприємств.

Їх діяльність, в свою чергу, визначається обсягом реалізації, вираженим у грошовому еквіваленті та кількості проданих турів (обслугованих туристів). Крім цих, суто специфічних показників, діяльність туристичного підприємства характеризується групою економічних параметрів, що відбиваються у відповідних статистичних формах № 1 -готель, №1-послуги, №1-тур, №1-курорт, №1-ПВУ, №2-ПВУ, №3-ПВУ, №1-ПВ «Звіт з праці», №3-ПВ «Звіт про використання робочого часу», №6-ПВ «Звіт про

кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання», №1-ПВ (умови праці) «Звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу із шкідливими умовами праці», а також даних табельного обліку та відділу кадрів, планах економічного та соціального розвитку підприємств (якщо такі є), колективному договорі, бухгалтерській звітності, а також розрахункових показниках ефективності функціонування підприємства та туристичної сфери в цілому (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Параметри оцінки результативності системи стимулювання праці в туристичній сфері України

Макро- та мезорівень	Мікрорівень
1	2
1. Група кількісних показників	
1. Загальна чисельність туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності (закладами розміщення, санаторно-курортними закладами). 2. Чисельність іноземних туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності (закладами розміщення, санаторно-курортними закладами). 3. Чисельність туристів, які виїхали за межі України, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності. 4. Чисельність внутрішніх туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності. 5. Чисельність екскурсантів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності. 6. Кількість туристичних ночівель. 7. Тривалість перебування туристів. 8. Кількість туристичних поїздок громадян України. 9. Кількість ліжко-днів.	1. Загальна кількість проданих турів і послуг (середньорічна, середньомісячна і середньоденна). 2. Кількість проданих турів з розрахунку на одного працівника. 3. Загальна чисельність обслугованих туристів (середньорічна, середньомісячна і середньоденна). 4. Чисельність обслугованих туристів з розрахунку на одного працівника. 5. Кількість розроблених турів і їх модифікацій протягом року. 6. Кількість впроваджених туристичних послуг.
2. Група вартісних показників	
1. Загальний обсяг реалізації туристичних послуг	1. Обсяг наданих послуг (проданих турів) у грошовому еквіваленті (середньорічний,

Продовження табл. 1.1.

1	2
2. Обсяг туристичних послуг, наданих іноземним туристам 3. Платежі до бюджету 4. Балансовий прибуток туристичних підприємств 5. Надходження валюти від надання туристичних послуг нерезидентам України 6. Коефіцієнт використання місткості закладів розміщення 7. Доходи від основного виду діяльності закладів розміщення 9. Доходи від надання додаткових послуг	середньомісячний і середньоденний) 2. Обсяг наданих послуг з розрахунку на одного працівника 3. Собівартість 4. Прибуток від реалізації 5. Балансовий прибуток
3. Група розрахункових показників	
1. Загальна ефективність виробництва в туристичній сфері (співвідношення валової доданої вартості, виробленої туристичними, санаторно-курортними (оздоровчими) підприємствами та підприємствами розміщення, і сумарних інвестицій у ці підприємства за рахунок всіх джерел фінансування) 2. Фінансова ефективність виробництва в туристичній сфері (співвідношення чистого прибутку підприємств регіону та витрат, пов'язаних з наданням послуг) 3. Бюджетна ефективність виробництва в туристичній сфері (співвідношення надходжень до бюджету та бюджетних витрат на функціонування туристичної сфери).	1. Рентабельність 2. Кредиторська та дебіторська заборгованість 3. Коефіцієнт поточної ліквідності 4. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами. 5. Витрати часу на обслуговування одного туриста 6. Витрати часу на організацію обслуговування туриста або туристичної групи 7. Витрати часу на розробку туру

Відстежуючи зв'язок між кількісними параметрами складових системи стимулювання праці та показниками, наведеними в таблиці 2.1 за допомогою факторного та кореляційно-регресійного аналізу, можна визначити загальну ефективність системи, внести певні корективи.

Втім, науковці пропонують і методичні підходи для оцінки загальної рентабельності персоналу, що можна, на думку Г. В. Савицької, розрахувати як:

$$R_n = \frac{P_o}{\overline{ЧОп}} = \frac{P}{\overline{ЧВп}} = \frac{P}{\overline{Чд}} \times \frac{\overline{Чд}}{\overline{Вп}} \times \frac{\overline{Вп}}{\overline{ЧВп}} \quad (1.3.)$$

де P_o – прибуток від операційної діяльності;

- Р - прибуток від реалізації продукції;
- ЧОП - чисельність операційного персоналу;
- ЧВП - чисельність виробничого персоналу;
- ЧД – чистий дохід від реалізації;
- ВП – вартість випуску в діючих цінах [48].

Об'єктивний кількісний аналіз результатів діяльності підприємства в цілому має доповнюватись оцінюванням впливу кожного засобу стимулювання на ефективність праці кожного працюючого, причому оцінюючою стороною повинне виступати з одного боку керівництво або відповідні служби підприємства, а з іншого - сам працюючий, який у процесі регулярних опитувань визначає ієрархію сили впливу та важливості особисто для себе різних стимулів праці. Відповідно, провідними методами оцінки за першим напрямом є експертні судження та спеціальні обстеження, за другим - опитування працівників.

Завершальною стадією управлінської діагностики системи стимулювання праці в туризмі можна вважати прогнозування, тобто «визначення найімовірніших оцінок її стану в майбутньому».

Припущення, що відслідковані тенденції та динаміка її розвитку та впливу на розвиток туристичної діяльності в цілому збережуться в майбутньому, може бути покладене в основу генетичного прогнозу. Наявні методики генетичного прогнозування широко описані в науковій літературі. Це екстраполяція тенденцій, низка експертних методів, економічне моделювання, в тому числі і на основі сучасних адаптивних моделей.

Якщо ж підґрунтям прогнозу є вдосконалена, оптимізована модель стимулювання праці, параметри якої розраховані на основі науково обґрунтованих нормативів або прогресивних аналогів (характеристик тих показників, за якими не розроблялись нормативи, але які склались і реально існують у певних регіонах розвинених країн), такий прогноз називається нормативним або оптимістичним і визначає ситуацію, що повинна була б

скластись за умови подолання негативних тенденцій у формуванні основних параметрів системи.

Відповідно постає нове питання в межах розробки методології управлінської діагностики системи стимулювання праці - створення моделі впливу різних методів стимулювання на ефективність туристичного виробництва, процес який включає такі процедури, як постановка завдання, розробка інформаційного фонду, аналіз змісту основної компоненти ряду, формування моделей, якісна оцінка параметрів, визначення якості моделі, вибір кращої за заданими критеріями моделі або побудова узагальненої [Сідорова].

Результати якісної та кількісної оцінки стають підґрунтям для створення на кожному підприємстві оптимальної за наявних умов системи стимулювання праці, здатної забезпечити по-перше - нагальні потреби працівників, по-друге - стабільний прибуток підприємству, по-третє - соціально-економічну стабільність держави.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ЦЕНТРОМ «ПАН ВОЯЖ»

2.1. Характеристика складових механізму фінансово-господарської діяльності туристичного центру «Пан Вояж»

Туристичний центр «Пан Вояж» розпочав свою роботу в серпні 2005 року. Місцезнаходження фірми м. Вінниця, вул. пр-т Юності 20/73; тел.: (0432) 57 02 97

Туристичний центр «Пан Вояж» здійснює свою діяльність як туроператор з вересня 2005 року. Туристичний центр «Пан Вояж» розташований недалеко від центра міста, де є чимало визначних пам'яток архітектури, музеїв, затишних ресторанів і кафе. Офіс розташований поблизу центрального супермаркету міста та парку відпочинку. Крім того, приміщення фірми знаходиться на першому поверсі, що дозволяє вигідно розмістити зовнішню рекламу, взагалі, складає велику зручність для клієнта.

Тут легко замовити таксі, придбати квитки на будь-який вид транспорту. А також зовсім поряд розташована страхова компанія.

Офіс туристичного центру «Пан Вояж» розташований в екологічно чистому районі, де немає виробничих підприємств та заводів.

Матеріально - технічною базою підприємства є: офіс площею 80 м², що складається із 3 кімнат - кабінету директора, приймальні де працюють 3 менеджери з клієнтами та кабінету бухгалтера, топ-менеджера і маркетолога. Офіс обладнаний зручними меблями, закритими та відкритими шафами для рекламного матеріалу, куточок споживача, є два телефони, факс, комп'ютер та все необхідне для нього обладнання (принтер, сканер, ксерокс).

Туристичний відділ забезпечений наступними рекламними матеріалами:

- Зовнішня реклама з назвою фірми, адресою та номерами телефонів;

- Карти України та країн Європи;
- Рекламні буклети;
- Довідники по країнах Європи;
- Стенд з туристичними маршрутами

Діяльність фірми забезпечується мережею допоміжних служб та підприємств, що утворюють цілісну інфраструктуру обслуговування. Поблизу є страхова компанія з якою туристичний центр «Пан Вояж» співпрацює на основі договору а також з транспортною компанією.

Завдяки освоєнню на початкових етапах діяльності туристичного центру тих сфер туристичного бізнесу, які були визнані перспективними, «Пан Вояж» зайняло свою нішу на ринку і веде активну політику, спрямовану на утримання здобутих позицій і знаходження нових.

Споживачами туристичного продукту туристичного центру «Пан Вояж» здебільшого є люди із середнім достатком. Це люди, що працюють або мешкають поруч, іногородні та іноземні туристи. Є у фірми постійні клієнти, які заохочуються пільговими умовами, різними знижками.

Постачальниками послуг виступають інші туроператори та великі екскурсійні бюро, транспортні та авіакомпанії: Турція, Єгипет - "Turtess", "Pegas Touristik"; Марокко - "Гамалія", "ТІЛ"; Туніс - "Newstravel". Автобусні тури до Угорщини, Чехії, Італії, Германії, Австралії - "Акорд-тур"; Хорватія, Чорногорія - "Міст-Тур"; Крим - "Тур-Єтно", "Кандагар"; Одеса - "Катамаран-Тур". Робота здійснюється на основі договору.

Туристичний центр «Пан Вояж» веде політику самовиживання на ринку і тому не має залучених інвестицій. Для потенційних інвесторів гарантом може виступати рахунок у банку та всі матеріальні активи фірми. Дотепер ні вітчизняних, ні іноземних інвесторів не залучалось, не використовувався позичковий капітал.

Фірма за формою власності - приватна. Отже, втручання державних органів контролю мінімальне і зводиться до перевірки своєчасності та

повноти сплати податків, надання якості послуг згідно з вимогами, відповідністю діяльності до статутних умов і відповідних ліцензій.

Фірма є прибутковою, незважаючи на те, що вона має власних приміщень і за свій робочий офіс сплачує оренду. Вона не сплачує жодному кредитору і це допомагає залучати максимум коштів у подальшу діяльність.

Фірма надає туристичні та інформаційні послуги. Також надає послуги туристам які виїжджають за кордон, послуги іноземним туристам що приїждять в Україну, послуги туристам що подорожують у межах України. Мета діяльності надання якісних туристичних послуг.

Для того щоб зрозуміти які основні напрямки діяльності даного туристичного підприємства необхідно переглянути його державну статистичну звітність форми 1-ТУР за останні три роки 2015-2017. Усі грошові активи, основні засоби і т.д. відображаються у балансі підприємства.

За допомогою рис 1.1. чітко видно, що пріоритетними напрямками роботи являється виїзний туризм, це Туреччина та Єгипет.

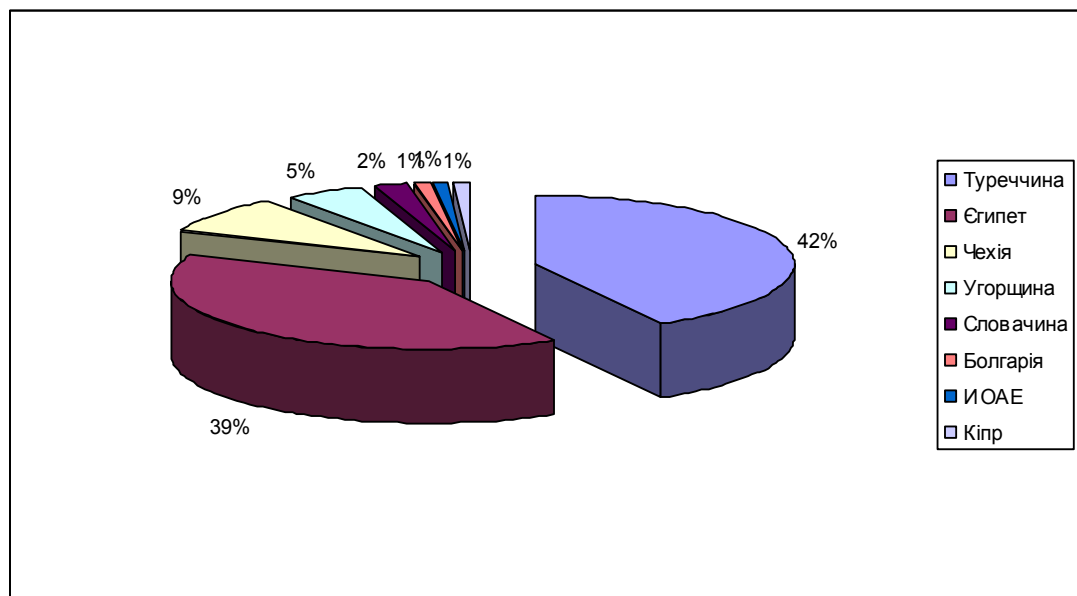


Рис.1.1. Основні напрямки закордонних подорожей туристичного центру «Пан Вояж»

Тури до Туреччини складають 42% від усіх закордонних подорожей, а тури до Єгипту на 3 % менше, тобто, 39%. Далі займають місце тури по Європі, які мають на меті більш пізнавальну діяльність, мають місце і тури на Кіпр, в ОАЄ, Марокко та ін. але ними користуються одиниці.

У табл.1.1 проведено аналіз асортименту послуг даного туристичного підприємства.

Таблиця 1.1

Аналіз асортименту тур продуктів та послуг туристичного центру
«Пан Вояж» за 2016-2017 рр.

Номенклатура, асортимент	Кількість туристів, що скористалися продуктами фірми				Відхилення +/-
	2016 рік		2017 рік		
	Чол.	Питома вага, %	Чол.	Питома вага, %	
1	2	3	4	5	6
Внутрішній туризм, разом	127	24%	106	22%	-2%
в.т.ч. оздоровчі тури	39	7%	29	6%	-1%
відпочинкові тури	67	13 %	72	15%	+2%
бізнес тури	5	0,9%	2	0,4%	-0,5%
спортивні тури	16	3%	3	0,6%	-2,4 %
Виїзний туризм, разом	405	76%	366	78%	+2%
в.т.ч. Єгипет	171	32%	141	30%	-2%
Турція	139	26%	154	33%	+7%
Чехія	37	7%	33	7%	0%
Угорщина	25	5%	18	4%	-7%
Словаччина	13	2%	9	2%	0%
Болгарія	9	2%	5	0,8%	-1,2%
ОАЕ	3	0,5%	4	0,8%	+0,3%
Кіпр	8	1,5%	2	0,4%	-1,1%
Послуги, разом	532	100%	472	100%	
оформлення страховки	75	36%	58	34%	-2%
бронювання готелю	66	32%	54	31%	-1%
бронювання квитків	27	13%	21	12%	-1%
транспортні послуги	18	9%	11	6%	-3%
запис у консульство	22	11%	28	16%	+5%
Послуги, разом	208	100%	172	100%	
Послуги, разом	532	100%	472 •	100%	
оформлення	75	36%	58	34%	-2%

страховки					
бронювання готелю	66	32%	54	31%	-1%
бронювання квитків	27	13%	21	12%	-1%
транспортні послуги	18	9%	11	6%	-3%
запис у консульство	22	11%	28	16%	+5%
Послуги, разом	208	100%	172	100%	

Проаналізувавши табл. 1.1. можна зробити висновок, що вага внутрішнього туризму набагато менша ніж виїзного. Якщо на подорожі по Україні в середньому припадає всього 116 поїздок, то на закордонні подорожі 385. Спостерігається зменшення попиту по внутрішньому туризмі на 2%, та збільшення по виїзному на 2%. Туристичному центру «Пан Вояж» необхідно звернути увагу на розширення спектра додаткових послуг, а також запроваджувати політику на збільшення попиту на додаткові послуги.

Крім продажі тур продуктів туристична агенція надає і додаткові послуги, такі як: запис у консульство та консультація, щодо подачі документів на отримання візи; оформлення страховки; продаж роумінгових телефонних карток, за допомогою яких можна телефонувати з будь-якої країни світу за низькими тарифами; бронювання квитків на будь-який вид транспорту; бронювання готелю або іншого засобу розміщення; транспортні послуги.

Належна увага приділялась і розвитку внутрішнього туризму, в тому числі і сільському. Туристам подобається відпочинок в мальовничих Карпатах на туристичних базах: "Ялинка" смт. Участь-Чорна, "Полонина" с. Лумшори, "Форель" - смт. Жденієво, Одеса - Затока - бази "Сонячна", "Галчонок", та ін. На даний час працюємо над програмою "Сільський зелений туризм", що з однієї сторони внесе різноманітність в базу прийому іноземців в Україні, а з другої - підштовхне до розвитку підприємництва на селі.

Головне призначення підприємств туристичної галузі полягає в організації комфортного та якісного забезпечення мотиваційних вимог туриста. Відповідність вимогам гарантує ефективність їх діяльності на ринках різного рівня. Функцією підприємств туристичної галузі є створення,

реалізація та організація споживання послуг та товарів туристичного призначення, виробництво турпродукту. Головними задачами діяльності туристичного центру «Пан Вояж» є розповсюдження привабливих туристських продуктів, що відповідають потребам туристів; підтримка пропозиції на рівні попиту, а також збереження конкурентоздатності туристського продукту, який продається туристичним центром.

У табл. 1.2. наведені обсяги реалізованих послуг туристичного центру «Пан Вояж» за останні три роки.

Таблиця 1.2.

Обсяги реалізованих послуг туристичним центром «Пан Вояж»

Назва показника	Кількість туро-днів, наданих туристам					
	2015		2016		2017	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Кількість обслугованих, у тому числі:	629	100	532	100	472	100
туристів, які виїжджали за кордон	483	76,8	405	76,1	366	77,5
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	146	23,2	127	23,9	106	22,5

Аналізуючи табл. 1.2 та рис 1.2. можна зробити висновок, що хоч і відбувається зменшення кількості туристів за останні два роки, але пріоритетним напрямком подорожей залишається виїзний туризм. Якщо в середньому кількість туристів охоплених внутрішнім туризмом складає 126 осіб, то виїзний туризм охоплює 418 осіб на рік. Різниця величезна і це свідчить про те, що відбувається вивіз валюти за кордон, а не вклад її у розвиток українського туристичного потенціалу. Більша кількість туристів надає перевагу закордонним подорожам, мотивуючись тим, що там можна отримати набагато вищий сервіс за ті самі гроші, а також побачити і дізнатись про щось нове.

У наведеній нижче таблиці (табл. 1.3.) заповнені дані за три роки, що дає змогу реально оцінити ефективність роботи самого підприємства. Для

заповнення таблиці підприємство використовує дані у розрахунку на 12 місяців. Кожне поле заповнюється у відповідності до інструкції. Наприклад дані 1-шого поля таблиці присвячені обсягу наданих послуг, що розраховуються у гривнях, тобто 1-ше поле це певна кількість коштів, що

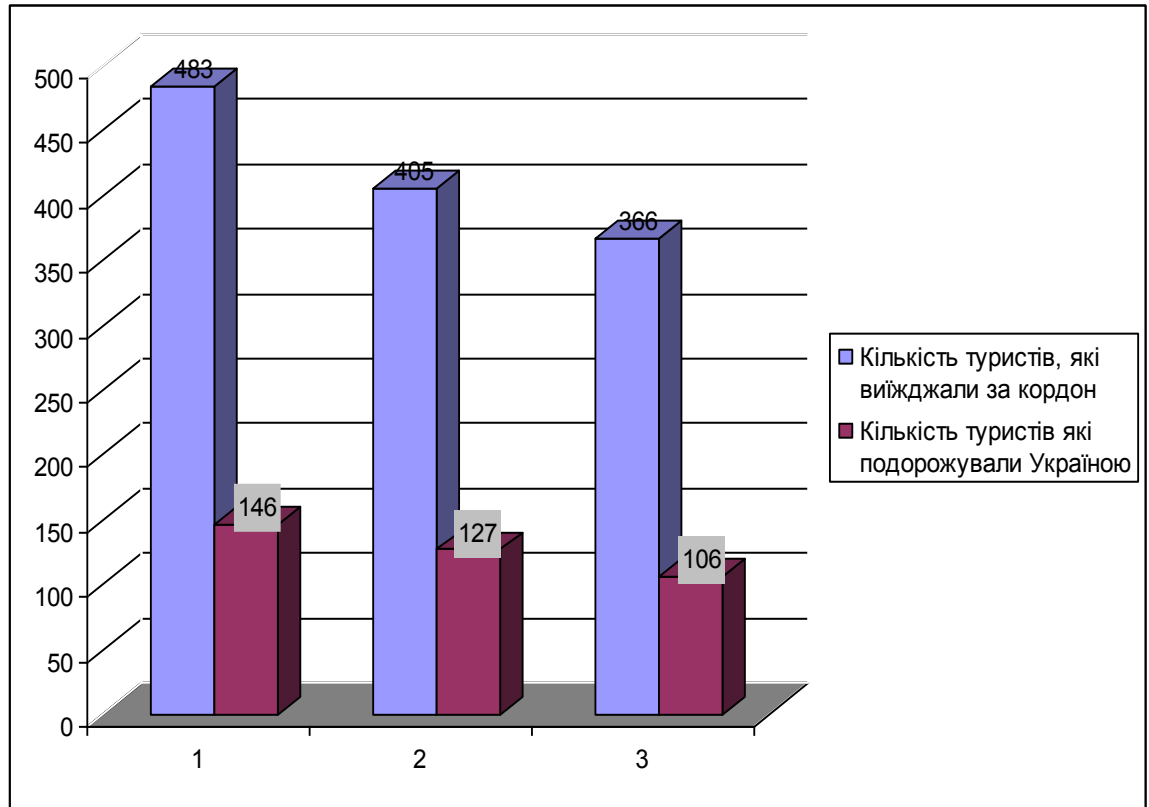


Рис. 1.2. Обсяг реалізованих послуг туристичним центром «Пан Вояж»

поступила на рахунок туристичного підприємства протягом року. Тобто це 10% з кожної реалізованої турагентом путівки за рік. До витрат підприємства належат усі витрати, що підприємство здійснило протягом року, наприклад туристичний центр «Пан Вояж» до витрат відносить орендну плату, плату за світло, воду, телефонні розмови, комп'ютерне обслуговування, витрати на зарплату працівникам та ін. Сплата до бюджету здійснюється за єдиним податком тому вираховується як сума сплати за квартал помноженої на 8, та плюс відрахування із зарплат, балансовий прибуток підприємства - це сума грошей що надійшла від реалізації туристичних послуг, за виключенням

витрат та платежів до бюджету (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Структура фінансово-економічних показників туристичного центру
«Пан Вояж» за 2015-2017 рр.

Назва показника		Фактично з початку року			Відхилення			
		2015	2016	2017	2015/2016		2015/2017	
1		2	3	4	грн.	%	грн.	%
1		2	3	4	5	6	7	8
Обсяг наданих туристичних послуг, тис. грн.		175975	173 240	152 540	-23 435	-14	-20 700	-1
з них	іноземним туристам	-	-	-	-		-	
	туристам, що виїжджали за кордон	175 975	173 240	152 540	-23 435	-14	-20 700	-1
Витрати, пов'язані з наданням туристичних послуг		61 800	60 800	60 800	-1000	-2	-1000	-2
з них	іноземним туристам	-	-	-	-		-	
	туристам, що виїжджали закордон	61 800	60 800	60 800	-1000	-2	-1000	-2
Платежі до бюджету		5,540	5,540	5,540	0	0	0	0
Заборгованість перед бюджетом		-	-	-	-		-	
Балансовий прибуток		73 440	72 252	55 692	-17 748	-25	-16 560	-2
Прибуток, що спрямований на розвиток матеріально-технічної бази		35 195	34 648	30 508	-4 687	-14	-4 140	-
Надходження валюта від надання туристичних послуг нерезидентам України тис. дол.		-	-	-	-		-	
Витрати резидентів України, що виїжджали за		-	-	-	-		-	
Середньооблікова кількість працівників, осіб		10	8	8	-		-	
у тому числі з освітою:					-		-	
вищою після закінчення учбового закладу 3 - 4 рівня акредитації		10	8	8	-		-	
вищою після закінчення учбового закладу 1 - 2 рівня акредитації		-	-	-	-		-	
загальною середньою		-	-	-	-		-	
іншою		-	-	-	-		-	

За даними таблиці можна зробити висновок, що за період з 2015-2017 роки показник обсягу реалізованих послуг зменшився, але разом з тим зменшилися і витрати пов'язані з наданням туристичних послуг. Незважаючи на нестабільну ситуацію в країні платежів до бюджету не зросли. За останні три роки відбулося зменшення балансового прибутку на 17 748 грн. Також за останні три роки зменшилась кількість працівників, якщо у 2015 р. їх кількість становила 10 чол., то у 2017 - 8 чол. Значення відхилення показують на скільки змінились фінансові показники, наприклад, обсяг реалізованих послуг 2017 року порівняно із 2015 зменшився на 23 435 грн., а у порівнянні із 2016 на 12%, тобто на 20 700 грн. Витрати, пов'язані з наданням туристичних послуг за період 2015-2017 рр. зменшився на 1000 грн. Усі ці витрати були спрямовані на туристів, що виїжджали за кордон. Спостерігається і зменшення прибутку, що спрямований на розвиток матеріально-технічної бази підприємства. За період 2015-2017 рр. він зменшився на 4 687 грн. або на 14%), а за період 2016-2017 рр. на 4 140 грн. або на 12%. Туристичний центр «Пан Вояж» незважаючи на нестабільні ситуацію в економіці країни та курс валют швидко реагує на зміни та намагається зробити все щоб залишатися прибутковим.

2.2. Аналіз організаційної структури підприємства та методів управління туристичним центром «Пан Вояж»

Згідно штатного розкладу туристичного центру «Пан Вояж» чисельність працівників фірми складає 8 чол.: генеральний директор, директор (виконавчий), топ-менеджер, менеджер з персоналу, менеджери по внутрішньому та виїзному туризму, бухгалтер та маркетолог.

Штатний розклад - це документ, затверджений першим керівником, що містить відомості про чисельність працівників відповідних категорій

(штатних одиниць) за кожною посадою, найменування посад, посадові оклади, надбавки (якщо передбачені) до заробітної плати.

Організаційну структуру підприємства зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.3. Схема організаційної структури туристичного центру «Пан Вояж»

Так, як на даному підприємстві відсутній відділ кадрів то безпосереднім керуванням персоналу займається директор. У цілому, завдання керування персоналом можна звести до двох: як сформувати кадровий потенціал підприємства і як зробити працю цих кадрів продуктивною. Причини незадоволеності керівників роботою своїх підлеглих практично завжди лежать у неадекватному вирішенні одного з цих питань. Однак, перш ніж освоювати якісь унікальні методи керування чи безупинно змінювати співробітників, треба задати собі досить просте питання: А чи знають вони точно, чого від них вимагають?

Керівництво туристичної фірми повинно:

- спланувати процес управління виробництвом, оскільки хто має план, той керує процесом;
- забезпечити координацію роботи всього колективу та участь кожного у діяльності підприємства;
- систематизувати наявну інформацію про стан справ підприємства та навколишнє середовище;
- чітко виконувати оперативні та стратегічні плани;

- обґрунтувати посадові обов'язки кожного працівника та відповідні грошові винагороди.

Менеджери надають інформацію згідно заяви туриста, оформлюють документи для поїздки, бронюють тури. Згідно із посадовими інструкціями до обов'язків менеджера або агента по туризму входять такі пункти:

- пропонувати туристу (клієнту) наявний вибір варіантів проведення відпочинку, також надавати рекомендації щодо вибору місць відпустки, консультувати щодо особливостей соціально-демографічних та природно-кліматичних умов в країні відпочинку;
- проводити міні-рекламу місця відпочинку, а також розповідати про його визначні місця;
- надавати путівники, карти, схеми, плани місцевості;
- заключати договір про надання туристичних послуг з клієнтом;
- організувати взаємодію між підприємствами партнерами, в даному випадку із туристичними операторами;
- надавати необхідні рекомендації щодо дотримання правил безпеки при перебуванні в іншій країні;
- оформляти необхідні туристичні документи.

Бухгалтер в туристичному центрі «Пан Вояж» відповідає за фінансові звіти та здійснює контроль всієї документації. Оплачує рахунки, що надходять від суб'єктів підприємництва та організацій з якими працює агентство. До бухгалтера надходить вся інформація з приводу обороту коштів, які належать підприємству. Він також підраховує прибутковість та збитковість на підприємстві. Усі права та обов'язки бухгалтера викладені у посадовій інструкції бухгалтера. Слідкує за раціональним, ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства. Також до обов'язків головного бухгалтера входить видача та оформлення розрахункової відомості на кожного співробітника туристичного агентства. Займається звітами (за пів року форми 1-ТУР-К, за рік форми 1-ТУР).

Як бачимо із рисунка 2.4. структура підприємства не є розгалуженою, має лінійну структуру, яка полягає у ієрархічності та підпорядкованості, елементами даної структури існують лише одноканальні взаємодії. Перевагами організаційної структури управління лінійного типу є: чіткість взаємовідносин, однозначність команд, оперативність підготовки та реалізації управлінських рішень, надійний контроль. Керівник при цьому є висококваліфікованим універсалом, здатним вирішувати будь-які стратегічні й поточні питання діяльності підпорядкованої йому ланки.

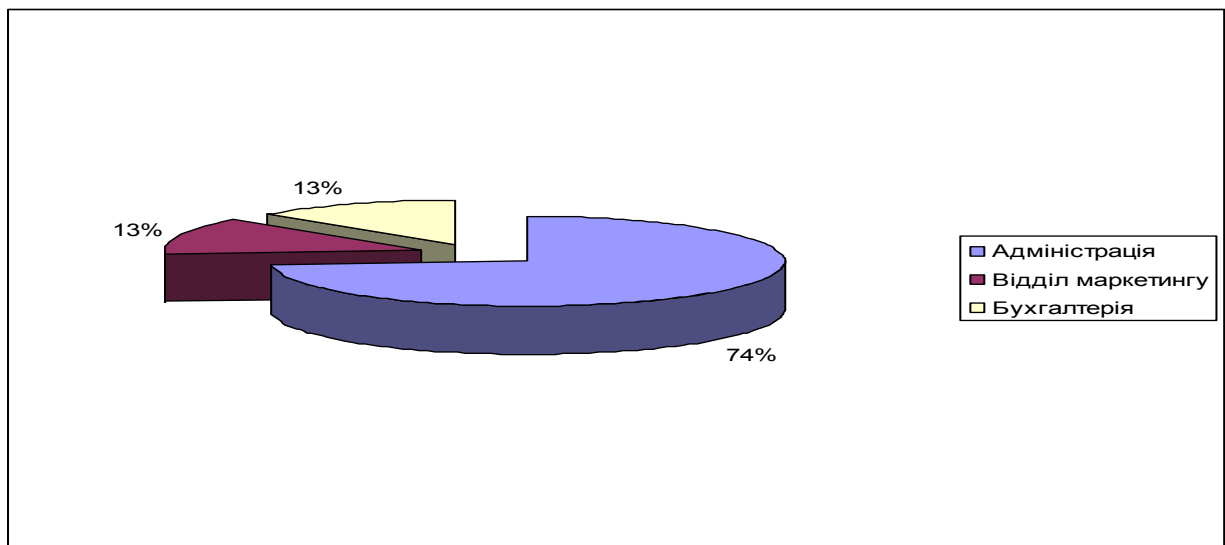


Рис. 2.4. Структура туристичного центру «Пан Вояж»

Проаналізувавши штатний розклад туристичного підприємства «Пан Вояж», можна зробити висновок про структуру підприємства з огляду на обійняті працівниками посади, (рис. 2.4.)

Для ефективного управління підприємством важлива не проста констатація чисельності окремих категорій працівників, а вивчення співвідношення між ними. І якщо у структурі промислового підприємства 18 % складають керівники, спеціалісти та службовці, а 82 % - робітники, то в структурі туристичного підприємства -60 % - це керівники, спеціалісти, службовці, а 40 % - робітники. Якщо ж розглядати структуру туристичного центру «Пан Вояж» то 75 % працюючих тут керівники та спеціалісти, а 25% - робітники, що позитивно впливає на розвиток туристичного агентства. Як

відомо, у Законі «Про туризм», в пункті, що визначає ліцензійні умови для туристичних агентств, визначено, що працівники з вищою освітою повинні становити не менше 30% штату фірми, усі співробітники підприємства «Пан Вояж» мають вищу освіту, що підтверджується дипломами, вони також мають великий досвід у туристичній сфері, наприклад менеджери з туризму мають 5-ти (менеджер із внутрішнього туризму) і 7-ми річний стаж роботи (менеджер із виїзного туризму). У статеві-віковій структурі підприємства переважають жінки до 30 років, частка, що припадає на них у структурі становить 62%, співробітники

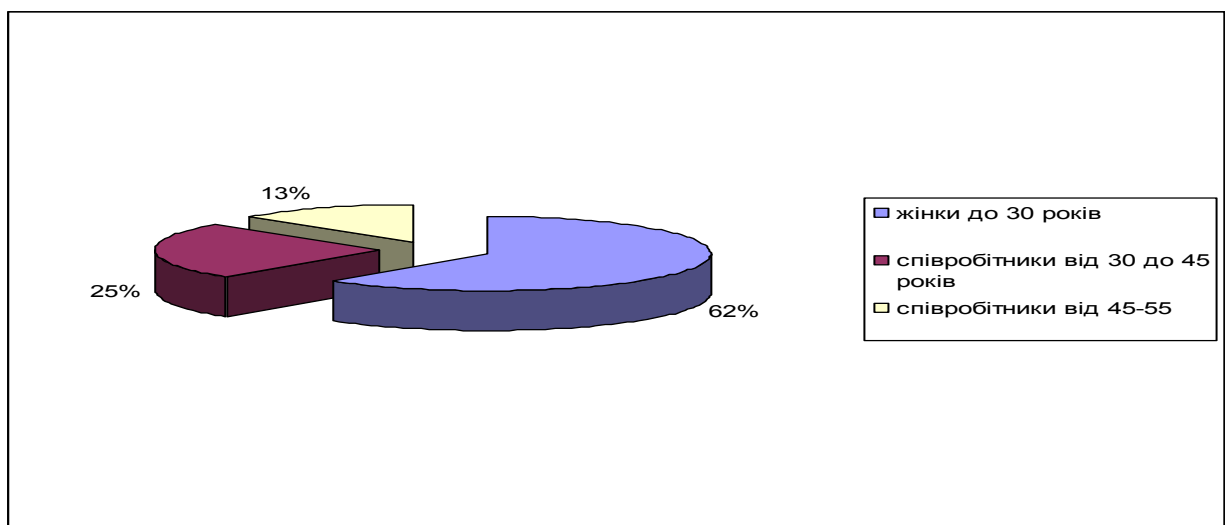


Рис. 2.5. Вікова структура персоналу туристичного центру «Пан Вояж»

Враховуючи показники чисельності працівників ми можемо дослідити стабільність кадрового складу, використавши при цьому формулу (2.1.):

$$E_c = 1 - \frac{K_z}{K_c + K_p}, \quad (2.1.)$$

де, K_z - кількість звільнених працівників за звітний період; K_c - середньоспискова чисельність працівників на початок звітної періоду; K_p - кількість прийнятих працівників.

Використовуючи дані статистичної звітності форми 1-ПВ квартална розділу IV «Рух робочої сили», в якому вказується чисельність звільнених та прийнятих на роботу працівників підприємства станом на 2017 рік, визначаємо, що в організації не відбулося ніяких змін у штатному розкладі.

Але, переглянувши звітність за 2015-2017 рік, можемо прослідкувати певні зміни у штатному розкладі підприємства (табл.2.4.).

Таблиця 2.4.

Рух робочої сили в туристичному центрі «Пан Вояж»
за період з 2015 - 2017 рік

Назва показників	Код рядка	Усього штатних працівників, осіб		
		2015	2016	2017
Прийнято	5010	-	1	-
з них: на новостворені робочі місця	5015	-	-	-
Вибуло, усього	5020	-	3	-
з них з причин: скорочення штату	5030	-	-	-
плинності кадрів (за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді)	5040	-	3	-
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	5050	10	8	8
Кількість вакансій на кінець звітного періоду	5061	-	-	-

Використовуючи дані таблиці, розрахуємо стабільність кадрового складу на 2015 рік:

$$E_c = 1 - 0(10+0) = 1$$

Розрахуємо стабільність кадрового складу на 2016 рік:

$$E_c = 1 - 3(10+1) = -32$$

Розрахуємо стабільність кадрового складу на 2017 рік:

$$E_c = 1 - 0(8+0) = 1.$$

Отже, можна зробити висновок про те, що у 2017 та 2015 році кадровий склад був стабільним, а найбільше змін потерпів він у 2016 році.

Показник, який характеризує плинність кадрів на підприємстві, обчислюється за формулою (2.2.):

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв.за пор.}}{Ч_{об.}}, \quad (2.2.)$$

де, Ч_{зв.за пор.} - це чисельність працівників звільнена за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням;

Чоб. - середньооблікова чисельність штатних працівників.

В туристичному центрі «Пан Вояж» коефіцієнт плинності кадрів у 2016 році склав:

$$K_{пл} = 3/8 = 0,4 .$$

А у 2017 році - звільнених не було. Отже на даному підприємстві досить низька плинність кадрів. Намічається тенденція «старіння» колективу. Позитивним моментом такого ефекту є чітко налагоджена і відпрацьована система взаємодії та співпраці між людьми, сформована корпоративна культура.

Коефіцієнт загального обороту ($K_{об}$) розраховується як відношення кількості прийнятих і звільнених працівників за звітний період до середньооблікової чисельності штатних працівників (2.3.):

$$K_{об} = Ч_{пр} + Ч_{зв} / Ч_{об} , \quad (2.3.)$$

Звідки: $K_{об} = 1 + 3/8 = 1,4$ даний коефіцієнт характеризує оборот персоналу в агентстві у 2015 році.

Коефіцієнт прийому кадрів ($K_{п}$) визначається як відношення кількості осіб, прийнятих на роботу за певний період ($Ч_{пр}$), до середньооблікової чисельності штатних працівників за той самий період:

$$K_{п} = (Ч_{пр}/Ч_{об}) \cdot 100 , \quad (2.4.)$$

Використовуючи формулу 2.4., визначаємо показники коефіцієнта прийнятих до туристичної агенції «Пан Вояж» у 2016 році.

$$K_{п} = (1/8) \cdot 100 = 12,5\%$$

Кількісна характеристика персоналу підприємства також виражається фондом робочого часу, що обчислюється в людино-днях або людино-годинах за формулою (2.5.):

$$Фрч = Ч_{об} Rч , \quad (2.5.)$$

де, $Rч$ - робочий час у днях або годинах одного працівника за відповідний період;

$Ч_{об}$ - середньооблікова чисельність персоналу.

Отже за даною формулою розрахуємо фонд робочого часу працівників туристичного центру «Пан Вояж» за місяць, якщо розклад роботи агенції з 9.00 до 17.00, вихідний - неділя та понеділок:

$$Pч = 8 \cdot 23 = 184 \text{ годин тому,}$$

$$Фрч = 8 \cdot 208 = 1664 \text{ людино-години}$$

або

$$Фрч = 8 \cdot 23 = 184 \text{ людино-днів.}$$

Продуктивність праці в туризмі визначається кількістю сформованого (реалізованого) турпродукту (турпослуг) в розрахунку на одного працівника підприємства в одиницю часу.

Оскільки обсяг роботи виражається в натуральних і вартісних показниках, то продуктивність праці обчислюється в таких же показниках відповідно за формулами (2.6.; 2.7.):

$$ппН = Nmn / Чоб, \quad (2.6.)$$

$$ПП \text{ вар} = Vmn / Чоб, \quad (2.7.)$$

де, ППн і ПП вар - продуктивність праці відповідно в натуральному і вартісному вираженні;

Nmn - кількість створеного (реалізованого) тур продукту (послуг);

Vmn - обсяг виручки від реалізації туристичного продукту (послуг).

Розрахуємо продуктивність праці працівника за рік, використавши показники статистичної звітності форми 1-ТУР за 2016 рік

$$ПП \text{ вар} = 152540 / 8 = 19067,5 \text{ тис.грн.},$$

$$ППн = 472 / 8 = 59 \text{ путівок.}$$

Отже продуктивність праці у 2016 році становила 59 проданих путівки на одного працівника, або 19067,5 тис.грн. на одну особу.

Зворотний спосіб визначення ефективності праці полягає в розрахунках трудоемності одиниці турпродукту (послуг). Трудоемність характеризується кількістю робочого часу, витраченого на одиницю турпродукту (послуги), і розраховується за формулою (2.8.):

$$Тем = Фрч / Nmn, \quad (2.8.)$$

де, Тем - трудоємність натуральної одиниці турпродукту (послуги);

Фрч - фонд робочого часу, витрачений на створення та реалізацію усієї кількості турпродукту (послуг) за певний період.

Отже трудоємність натуральної одиниці в 2017 році становила:

$$\text{Тем} = 276 \cdot 8 / 472 = 4,7$$

В 2017 році трудоємність склала 5 днів на одну одиницю тур продукту.

Вартісні показники трудоємності обчислюються як співвідношення витраченого часу до вартості сформованого (реалізованого) турпродукту (послуг) за той же час (2.9.):

$$\text{Т вар} = \text{Фрч} / \text{Утп}, \quad (2.9.)$$

Визначаємо фонд робочого часу, витрачений на створення та реалізацію усієї кількості турпродукту (послуг) за рік туристичним підприємством «Пан Вояж»:

$$\text{Фрч} = 365 - 60 - 29 = 276 \text{ днів}$$

Розраховуємо вартісний показник трудоємності в туристичному центрі «Пан Вояж»:

$$\text{Т вар} = 276 \cdot 8 \cdot 8 / 152540 = 0,11 \text{ грн. за годину.}$$

Іще одним важливим показником є комплексний показник (коефіцієнт) динаміки ефективності використання робочої сили (Кком.еф.) обчислюється за формулою (2.10.):

$$\text{Кком.еф.} = \text{Івар.пр.} \cdot \text{Інат.пр.}, \quad (2.10.)$$

де, Івар.пр. - індекс зміни продуктивності праці у вартісному вираженні;

Інат.пр - індекс зміни продуктивності праці у натуральному вираженні.

Індекс зміни продуктивності праці у вартісному вираженні, в порівнянні 2017 року з 2016, буде становити:

$$\text{Івар.пр.} = 152540 / 173,240 = 0,88$$

Індекс у натуральному вираженні становитиме:

$$\text{Інат.пр.} = 472 / 532 = 0,89.$$

Отже у порівнянні із базовим роком (2016) можна визначити комплексний показник динаміки ефективності використання робочої сили на туристичному підприємстві «Пан Вояж»

Головні резерви підвищення продуктивності праці пов'язані зі скороченням трудоемності турпродукту та окремих послуг. Велике значення в підвищенні продуктивності праці має мотивація працівників до трудової діяльності.

2.3. Особливості використання персоналу як основи формування мотиваційного механізму управління туристичним центром «Пан Вояж»

Мотивація - це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивація потрібна для ефективного виконання робіт і реалізації управлінських рішень. Поза мотивацією ніяка цілеспрямована діяльність неможлива.

На туристичному центрі «Пан Вояж» мотивація базується на двох категоріях: потребах (відчутті фізіологічної або накопиченої нестачі чого-небудь) і винагороди - внутрішні (дає сама робота: зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішні (дає організація: зарплата, кар'єра, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо).

Важливим стимулом до підвищення трудової активності та зацікавленості робітників у збільшенні продуктивності праці є преміювання. Преміювання стимулює трудовий внесок в досягнення кінцевих результатів. У діяльності туристичного центру «Пан Вояж» преміювання застосовується не досить широко. Із загальної суми коштів на об'єкті дослідження на преміювання кожна служба та підрозділ здійснює поточне преміювання всіх працівників (за підсумками місяця або кварталу). Однак одночасне (разове) преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок у досягнення кінцевих результатів на туристичному центрі «Пан Вояж» не

застосовується. Це є суттєвим недоліком у застосуванні матеріального стимулювання праці, що не дає у повній мірі зацікавити окремих працівників у збільшенні результативності власної праці.

Тільки при високому рівні досягнутих поточних результатів буде забезпечений достатньо високий рівень кінцевих результатів. На туристичному центрі «Пан Вояж» створено умови для підвищення кваліфікації, знань, умінь працівників, їхньої старанності; сумлінності, трудового ентузіазму, розвитку творчих здібностей, навиків, активності тощо. Працівникам туристичного підприємства надається безкоштовна можливість відвідувати тренінги та семінари для підвищення кваліфікації, причому видають проїзні квитки та кошти на харчування. На самому туристичному центрі «Пан Вояж» відбуваються наради, конференції, на яких працівникам надається можливість висловити свою думку, внести певну корективу у те чи інше питання. Це сприяє підвищенню трудового ентузіазму та усвідомлення працівником власного внеску у діяльність підприємства.

Крім грошових методів мотивування праці на практиці застосовуються і не грошові методи, які підвищують зацікавленість працівників у підвищенні якості праці. Деякі з цих методів не досить повно застосовуються і негрошові методи, які підвищують зацікавленість працівників у підвищенні якості праці. Деякі з цих методів не досить повно застосовуються у діяльності туристичного центру «Пан Вояж», але в останній час спостерігаються значні зрушення в кращий бік. Такий важливий метод стимулювання як вручення похвальних листів та грамот, зовсім не практикується на даному підприємстві, а усна похвала та підбадьорення застосовується керівником досить рідко. Це є суттєвим недоліком у застосуванні методів мотивації праці, адже моральне стимулювання - це могутній вплив на людей, який досить широко використовується у діяльності провідних західних фірм. Незважаючи на вищевказані недоліки у застосуванні моральних стимулів, деякі позитивні зрушення вже спостерігаються в останній час. Наприклад, у діяльності туристичного центру «Пан Вояж» застосовується такий важливий

метод морального стимулювання як занесена в списки на просування по службі. Це слугує робітникові своєрідним поштовхом до підвищення трудової активності та трудового ентузіазму.

Отже, проаналізувавши кадровий потенціал та оплату праці працівників туристичного центру «Пан Вояж» у 2015-2017 році, можна сказати, що управління кадрами та мотивація праці туристичного центру «Пан Вояж» є порівняно ефективним. Зростає продуктивність праці, розмір заробітної плати, знижується плинність кадрів, що позитивно позначається на результатах діяльності підприємства, зокрема до зростання загальної ефективності (рентабельності). Управління системами матеріальних стимулів праці являє собою цілеспрямовану дію на умови, які спонукають працівників туристичного центру «Пан Вояж» до трудової діяльності, з метою досягнення результатів діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ЦЕНТРОМ «ПАН ВОЯЖ»

3.1. Напрямки мотивації і стимулювання трудової активності персоналу

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати співробітників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо.

Знаючи мотивацію працівників, можна достовірно спрогнозувати їхню реакцію на дії керівництва. Мотивація дає також змогу з'ясувати, чому так, а не інакше чинить людина. Це стосується і конкретного керівника: чим зумовлений його вибір тактики поведінки при розв'язанні управлінського завдання, стилю управління, манери ділового спілкування тощо. Саме тому мотиваційна функція є найважливішою в управлінні, викликає особливий інтерес у керівників.

Мотивація є динамічним процесом, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), здатних впливати на поведінку людини, сукупність причин психологічних чинників, що стимулюють, підтримують на певному рівні, а також пояснюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом спонукування себе та інших, активності, досягнення цілей. Мотивація трудової діяльності туристичного центру «Пан Вояж» не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання

персоналу. Мотивація праці - це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

Потреби - це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині.

Потреби - відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і розвитку людини. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив.

В структуру мотиву праці входять:

- потреби, які хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- ціна - витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані

з трудовою діяльністю.

Мотив праці формується, якщо в розпорядку суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника; трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи - ветеран, інвалід, мати-одиначка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які необов'язково

передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнені за допомогою інших видів діяльності.

Будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має ціну. Так, трудова діяльність визначається затратами фізичних і духовних сил. Висока інтенсивність праці може відлякувати працівників, якщо не створено умов для відтворення працездатності. Погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки працівників, при якій вони надають перевагу менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує "ціна" інтенсивної праці.

Люди свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати короткий шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається мірою актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більша потреба в певному виді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина. Особливістю мотивів праці є їх направленість "на себе" і "на інших".

Економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви "для себе" і "для інших". Чим більше розрив між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він одержує взамін, тим менше для нього мають значення такі мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством в цілому, бажання приносити людям користь. Ці процеси розвиваються найбільш сильно, коли рівень оплати працівників є значно нижчим від вартості споживчого кошика. Наслідком падіння значимості мотивації праці "для інших" є депрофесіоналізація працівників. Підвищення кваліфікації перестає бути актуальним, оскільки виробництво продукції не зв'язано з задоволенням власних потреб.

Мотиви праці різноманітні. Вони відрізняються за:

- потребами, які людина хоче задовольнити своєю трудовою діяльністю;
- цінностями, які потрібні людині для задоволення своїх потреб;
- ціною, яку працівник готовий заплатити за свої потреби.

Загальне в них завжди тільки те, що задоволення потреб, одержання бажаних цінностей обов'язково пов'язано з трудовою діяльністю.

Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її корисності, статусні мотиви, пов'язані з визнанням трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви зорієнтовані на певну інтенсивність роботи.

Мотивація - це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Стимулювання як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий - на його закріплення, проте вони доповнюють один одного.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація - це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціальне обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання - не взагалі спонукати

людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя.

Важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника туристичного центру «Пан Вояж». Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника. Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Форми і розміри його залежать від категорії персоналу. Зростання обсягів виробництва здійснюється за додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва, у вигляді визначеного. Мотивація й стимулювання є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Всесвітньо визнані авторитети в галузі менеджменту підкреслюють, що "... на першому місці стоять люди; якщо немає відповідного персоналу, то й інші фактори виробництва мало що допоможуть у досягненні поставленої цілі" (Т. Пітерс, Р. Уотермен).

"Коли у нас вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності" (А. Моріта).

Для ефективного управління мотивацією туристичного центру «Пан Вояж» необхідно:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба - мета - дія - досвід - очікування;

- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- знати, що мотивація - не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли ми впевнені, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети. Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії.

1. Стимули і покарання: люди працюють за винагороди - тим, хто добре працює, платять добре, а тим, хто працює ще краще, платять ще більше. Тих, хто не працює якісно - карають.

2. Мотивування через саму роботу: дайте людині цікаву роботу, яка приносить їй задоволення і якість виконання буде високою.

3. Систематичний зв'язок з менеджером: визначайте цілі з підлеглими і дайте позитивну оцінку, коли вони діють правильно та негативну, коли помиляються.

Мотиваційна стратегія, яку ми вибираємо для туристичного центру «Пан Вояж», має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів:

- використання грошей як міра нагороди і стимулів;
- застосування покарань;
- розвиток співучасті;
- мотивація через роботу;
- винагороди і визнання досягнень;
- залучення людей до управління;
- заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів.

В загальному вигляді управління мотивацією туристичного центру «Пан Вояж» здійснюється на основі економічних методів, цільового методу,

методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті. Результативність роботи працівників значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує менеджер.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи - ветеран, інвалід, мати-одиначка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які необов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягненими за допомогою інших видів діяльності.

Для розвитку трудової активності туристичного центру «Пан Вояж» потрібна правова основа відносин керівників і виконавців, при якій працівнику надається право самостійно вибирати лінію трудової поведінки в межах, чітко зафіксованих правовими нормами.

3.2. Пропозиції по удосконаленню механізму управління туристичним центром «Пан Вояж»

Разом з системою управління, що діє, у туристичному центрі «Пан Вояж» доцільно створити систему аналізу управлінської діяльності керівництвом підприємства. Така система є ефективним мотиваційним управлінським інструментом на підприємстві, яка дозволяє ліквідувати неузгодженість в діях відділів, налагодити комунікації, поліпшити взаємодію із зовнішніми організаціями. Пропонується більш докладніше розглянути суть даного підходу.

Так, у туристичному центрі «Пан Вояж» потрібно час від часу проводити ряд нарад, які б формувалися з вищого керівництва підприємством. Основна мета нарад – це забезпечення постійної придатності, адекватності і результативності системи менеджменту компанії, вживання своєчасних заходів, по поліпшенню її функціонування, а також рішень про необхідність внесення змін в управлінську діяльність, зокрема політику і цілі, в області управління.

Періодичність проведення аналізу управлінської діяльності туристичного центру «Пан Вояж» - не рідше за два рази на рік. Підготовка наради повинна починатися завчасно із збору і обробки інформації. Керівники середньої ланки разом з провідними фахівцями у встановлений термін проводять оцінку управлінської діяльності, заповнюють анкети і передають їх вищому керівництву, яке аналізує дану інформацію і використовує її для подальшого вдосконалення управління на підприємстві.

Анкета формується на підставі:

- результатів виконання заходів, намічених на попередніх нарадах;
- результатів виконання плану заходів щодо поліпшення управлінської діяльності;
- результатів внутрішніх і зовнішніх аудитів;
- аналізу звітів про відхилення;
- зворотних зв'язків;
- результатів аналізу дій, що коректують і застережливих;
- аналізу функціонування процесів;
- результатів аналізу середньої ланки управління.

Доцільно, також, використовувати для підготовки засідань інформацію про погіршення системи управління по різних критеріях. Не пізніше ніж за два дні до засідання, довідку розсилають всім учасникам засідання матеріали, які містяться в анкеті, готують питання і пропозиції до майбутньої наради. Дату і місце проведення визначає генеральний директор. При необхідності за пропозицією директора на нараду може бути запрошений керівник будь-

якого структурного підрозділу. Крім того, керівники структурних підрозділів готують короткі повідомлення про функціонування процесів за критеріями. Директор або особа, яка його заміщає, відкриває нараду і встановлює регламент його проведення. Директор проводить огляд функціонування системи управління. На нараді:

- обговорюється доповідь обговорюються матеріали про функціонування головних процесів;
- ухвалюються відповідні рішення на підставі наданих фактів;
- пропонуються заходи щодо поліпшення управлінської діяльності;
- коректується управлінська політика компанії і приводиться у відповідність з корпоративною стратегією (якщо це необхідно);
- ухвалюється рішення про виділення необхідних ресурсів;
- оцінюється ефективність управлінської діяльності;
- випускається підсумковий протокол за наслідками аналізу керівництва.

По результатам наради оформляється протокол, який розсилається учасникам і відповідальним особам, відмічених в даному протоколі. Протокол містить: короткий виклад всіх виступів і пропозицій, розглянутих на нараді; результати обговорення і пропоновані заходи, включаючи конкретні дії, що коректують; оцінку адекватності політики і цілей в управлінській діяльності; нові цілі в управлінській діяльності; оцінку ефективності роботи керівників.

Впровадження комплексної системи управління стане невідкладною потребою для туристичного центру «Пан Вояж» вже в найближчих рік-два, оскільки об'єми діяльності підприємства ростуть, внаслідок чого з'являється необхідність в ефективнішій системі управлінської діяльності.

Даний процес необхідно розділити на етапи.

Етап 1. Підготовка. Необхідно сформувати керівний комітет і робочу групу. У керівний комітет необхідно включити представника керівництва і вищих керівників організації. До робочої групи повинні входити ті

співробітники організації, які займатимуться документуванням різних процесів і модернізацією різних елементів; це повинні бути особи, відповідальні за подібні процеси. Поліпшити результативність і ефективність системи менеджменту якості можна тільки зосередивши увагу на потребах і очікуваннях кожного співробітника, прагнучи, щоб індивідуальні цілі кожної особи співпадали з цілями організації. Умовою успішності такої стратегії служить відвертість і довірчість у відносинах між керівництвом і співробітниками.

Етап 2. Навчання персоналу. Необхідно організувати навчання для співробітників. Навчання в організації повинне починатися з вищого керівництва, оскільки саме воно ухвалює стратегічні рішення про розвиток діяльності туристичного центру «Пан Вояж». Найбільший ефект досягається, якщо навчання проходить перевірку зверху вниз. Потрібно усвідомити, що кожен працівник несе відповідальність за результат своєї діяльності.

Етап 3. Визначення цілей. На цьому етапі визначаються стратегія і цілі на основі аналізу місії організації (філософії її існування, стратегічні цілі, принципові призначення, через які вона відрізняється від інших організацій і в рамках яких визначається характер власних дій) і бачення (яке можна визначити як інтегральне уявлення вищого керівництва про стан і можливість бізнесу щодо довгострокової діяльності організації). Визначення мети, яку необхідно досягти (висока ефективність і рентабельність, забезпечення задоволення споживачів, збільшення і збереження частки, на ринку, зниження витрат і підвищення продуктивності праці, вдосконалення взаємодій і ділової атмосфери в організації і так далі). Не обходжений, також, уміти прогнозувати очікування зацікавлених сторін (споживачів, персоналу, постачальників, суспільства).

Етап 4. Самооцінка в організації. Слід використовувати діагностичну самооцінку (критичний самоаналіз) разом з бенчмаркетингом (порівняння з іншими), як необхідний інструмент управління. При цьому основну увагу рекомендується звертати на пошук причин недоліків і прорахунків в роботі.

Необхідно критично проаналізувати процеси, що діють, і процедури незалежно від того, що документуються вони чи ні. Важливо оцінити процес поліпшення роботи, як основну характеристику ефективності управлінської діяльності. Реалізація процесного підходу починається з ідентифікації процесів – етап 5.

Етап 6. Розробка плану усунення невідповідностей. Необхідно визначити дії і ресурси, які потрібні для усунення невідповідностей, виявлених на етапі 4. Встановити відповідальність і розробити календарний план виконання необхідних робіт. Також необхідно розробити процеси, ідентифіковані на етапі 5, переглянути існуючі процедури, якщо це необхідно. При впровадженні комплексної системи управління на підприємстві не обійтися без помилок, які являються повністю природному явищем.

Проте існує ряд типових помилок при управлінні туристичними підприємствами, яким можна запобігти:

- огорожа директора від ухвалення рішень;
- не проведення навчання всіх працівників підприємства;
- нетворчий підхід, включаючи управління всіма ресурсами і забезпечення безконфліктної взаємодії з іншими підрозділами;
- нечіткі, незрозумілі, неконкретні, недохідливі цілі і завдання в політиці підприємства;
- формальне проведення внутрішніх перевірок;
- незастосування навіть найпростіших статистичних методів;
- планування і проведення дій, що коректують, без вирішення суті проблем (із забезпеченням попередження виникнення цих проблем в майбутньому);
- ускладнений допуск фахівців до ухвалення рішень про розподіл фінансових коштів, премій, участі, в конференціях, семінарах;

- неузгодженість з питаннями автоматизації управлінської діяльності підприємства, з проектним стилем управління, з трудовими відносинами, з організаційною структурою підприємства;

- на підприємстві не створюється середовище, сприятливе для стимулювання у працівників прагнення постійно покращувати роботу свою і своїх колег;

- під підвищенням управлінської діяльності розуміється тільки поліпшення якості продукції, а не всіх процесів і ресурсів.

Таким чином, запропонований ряд рекомендацій по створенню дієвої комплексної системи управлінської діяльності туристичного центру «Пан Вояж». Впровадження даної системи дозволить вийти туристичному центру «Пан Вояж» на якісно новий рівень обслуговування туристів, відвідувачів, що позитивно позначиться на імідж підприємства і підвищить його прибутковість.

3.3. Шляхи підвищення ефективності мотивації праці персоналу

Засоби поліпшення мотивації праці об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління і не грошове стимулювання.

Перший напрям відображає роль мотиваційного механізму сплати праці в системі підвищення виробництва праці. Воно включає в ролі елементів вдосконалення системи заробітної платні, надавання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства.

Безумовно, мотиваційному механізму сплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на належному рівні, так і росту виробництва праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. Врешті решт відбувається

певні накладки або звикання до цього виду впливу. Однобокий вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищенню виробництва праці.

Наступний напрям поліпшення мотивації - вдосконалення організації праці - містить ставлення цілей, розширення робочих функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосовування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника.

Розширення робочих функцій припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником. В результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може привести до різкого опору з боку працівників .

Збагачення праці припускає надавання людині такої праці, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю основній, а інколи і суміжній продукції. Цей метод доцільно застосовувати в сфері праці інженерно-технічних працівників.

Поліпшення умов праці – одна з найгостріших проблем цього часу. На етапі переходу до ринку зростає значимість умов праці як одної з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови робочого середовища. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певного виробництв праці і його ефективності.

Стан робочого місця щоденно оцінюється по бальна. Працівники зацікавлені у постійній підтримці свого місця в доброму стані, тому, що в

цьому випадку тарифна частина його зарплатні збільшується на 10%. Застосування такої системи дозволяє підвищити рівень культури виробництва та сприяє зростанню виробництва праці. Для ефективного управління мотивацією необхідно:

- усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- усвідомлювати, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення.

Обрана мотиваційна стратегія має бути основана на аналізі сучасної ситуації і бажаному стилі взаємодії керівника туристичного центру «Пан Вояж» з підлеглими.

В цілому система управління мотивацією здійснюється при використанні наступних методів:

- використання грошей як міри винагороди;
- застосування покарань;
- розвиток співучасті;
- мотивація через роботу;
- винагороди і визнання досягнень;
- залучення працівників до управління;
- заохочення і винагороди групової роботи.

Належна система мотивації праці повинна забезпечувати сталість і відданість кадрового персоналу та певний рівень дисципліни своєму підприємству. Адже, перехід висококваліфікованих і професійних кадрів до конкурентів не сприятиме успішній діяльності підприємства. На скільки ефективні організаційно-економічні методи мотивації можна визначити через показники плинності, стабільності персоналу, рівень дисципліни [14,18].

Крім попередньо розглянутих пропозицій можна розглянути наступні рекомендації для мотиваційної системи туристичного центру «Пан Вояж», а саме:

1. Мотиваційну систему у туристичному центрі «Пан Вояж» доцільно сформувати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. Необхідно розробити показники діяльності для працівників виходячи з поставлених стратегічних цілей підприємства, а не просто поставити в залежність виконання тих чи інших показників до виплати заробітної плати. В такий спосіб кожен працівник буде працювати над досягненням поставлених підприємством цілей та особисто буде зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації. Особливу увагу варто приділити розробці мотиваційної системи саме для виробничого персоналу, що дало б змогу зменшити плинність кадрів та згуртувати виробничий персонал на заводі, сформувавши стійкі групи (зміни), які б були зацікавлені в досягненні поставлених заводом цілей та усвідомлювали свій внесок в їх досягнення.

2. Розробити систему підвищення кваліфікації для менеджерів середньої ланки: провести ряд тренінгів для працівників, зобов'язати керівництво знаходити профільні семінари, тренінги для менеджменту підприємства та проводити таке навчання постійно.

3. Провести автоматизацію відділу кадрів з метою полегшення та покращання роботи останнього.

Для покращення системи мотивації на підприємстві можна застосовувати модель, яка спрямована на удосконалення засобів мотивації (рис. 3.1). Базисні засоби мотивації дозволяють задовільняти переважно потреби першого рівня. Додаткові засоби забезпечують можливість реалізації духовного й інтелектуального потенціалу працівника. На базі розроблених концепцій і моделей удосконалення засобів мотивації можна створити комплексну програму.

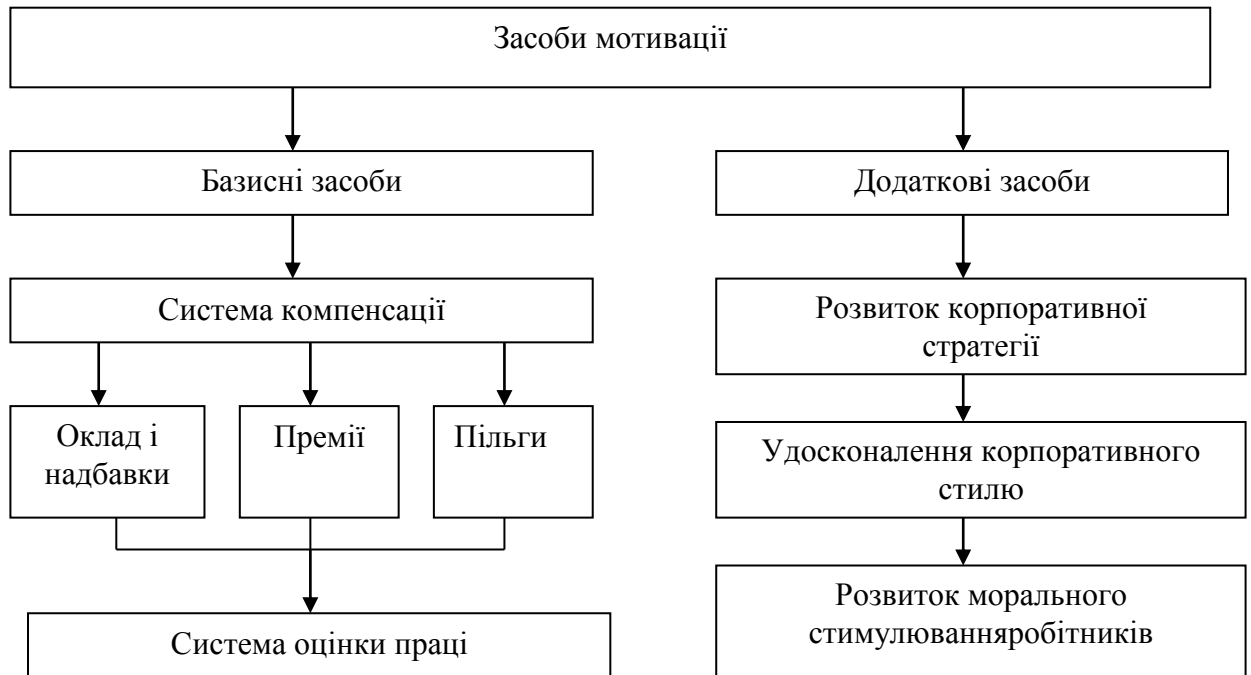


Рис. 3.1. Модель удосконалення засобів мотивації персоналу

Місія цієї програми – створення ефективної системи мотивації персоналу, що забезпечує підвищення ділової активності працівників на основі розкриття їх особистісного потенціалу.

Головні цілі програми – це підвищення зацікавленості персоналу у високопродуктивній праці та розвиток системи компенсаційних виплат і пільг персоналу. У процесі реалізації даної моделі можна отримати наступні результати:

1. В області оплати праці:
 - пов'язування матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат;
 - зниження гнучкості і розмаїтості форм матеріальної винагороди працівників, у першу чергу, за рахунок розвитку системи додаткових пільг;
 - збільшення частки непрямих компенсацій і нетрадиційних винагород.
2. В області оцінки персоналу:

- збільшення ролі керівників лінійних підрозділів в оцінці своїх підлеглих;

- підвищення рівня об'єктивності оцінки працівників на основі комплексу методичних засобів;

- підвищення стимулюючої ролі оцінки персоналу.

3. У сфері продуктивності праці:

- підвищення якості роботи персоналу;

- ріст відповідальності працівників не тільки за індивідуальні, але і за групові результати праці;

- підвищення ініціативності працівників, розвиток змагання як між ними, так і між підрозділами організації.

Розробка і впровадження всієї програми розрахована на досить тривалий період часу і проходить наступні етапи.

На першому етапі (5-6 місяців) планується розробка і впровадження програми удосконалення базисних засобів мотивації персоналу. Цей етап включає наступні заходи:

- розробка програми удосконалення базисних засобів;

- впровадження програми в рамках служб (відділів);

- доробка програми удосконалення системи базисних засобів мотивації персоналу;

- впровадження програми удосконалення системи базисних засобів мотивації персоналу в рамках всієї організації.

На другому етапі (12-18 місяців) планується розробити і впровадити програму розвитку додаткових засобів мотивації персоналу.

Таким чином, у рамках програми передбачаються 5 головних напрямків, діяльності:

- створення нового мотиваційного середовища, що сприяє виявленню резервів у працівників як основного ресурсу внутрішнього розвитку організації;

- розробка основних організаційних, нормативних і методичних

документів з формування програми;

- надання методичної допомоги керівникам підрозділів у формуванні нового мотиваційного механізму;
- організація широкої пропаганди цілей і задач програми;
- анкетування й опитування персоналу для уточнення цілей і задач програми.

Таким чином, мотивація праці є актуальним та складним процесом, потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Для забезпечення економічної стійкості туристичного центру «Пан Вояж» необхідно використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємств, внаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників.

Вплив нематеріального фактору мотивації праці – системи адміністрування – кількісно оцінити практично неможливо, а тому окремо оцінити вплив підвищення заробітної плати на продуктивність праці практично не реально, тому, в цілях дослідження, пропонуємо визначити вплив системи мотивації в цілому.

Зрозуміло, що вплив системи мотивації на продуктивність є прямим – зі збільшення мотивації, зростає продуктивність, але чи не існує певної „точки насичення”, після якої мотиваційні фактори втрачають можливість впливу?

Зрозуміло, що елементи системи є взаємодоповнюючими, тобто ріст заробітної плати, як фактор, сам по собі, підвищує продуктивність до певної межі, коли потреби працівника, основні, виявляються задоволеними (чи частково задоволеними – це суб’єктивний фактор), то продуктивність починає знижуватися. Процес є неминучим, а тому адміністрування максимально віддаляє „точку насичення”, даючи працівникам розуміння того, що існуючі блага можна втратити (частково чи повністю).

Динаміка продуктивності є більшою та має спадний характер, що свідчить про дію непрямого фактору – системи адміністрування.

Щодо вдосконалення існуючої системи, то підприємству необхідно:

а) покращити систему преміювання – не робити акцент на бригадному виробітку, а перенести його на індивідуальні результати праці, а премію за бригадне перевиконання плану перевести в категорію преміювання бригадирів;

б) передбачити контроль в системі адміністрування, контроль над бригадами, оскільки делегування їм також важливої функції яку контроль виробничої дисципліни може призвести до появи бюрократичної системи управління на місцях.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У туристичному центрі «Пан Вояж» мотивація базується на двох категоріях: потребах (відчутті фізіологічної або накопиченої нестачі чого-небудь) і винагороди - внутрішні (дає сама робота: зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішні (дає організація: зарплата, кар'єра, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо).

Проаналізувавши кадровий потенціал та оплату праці туристичного центру «Пан Вояж» у 2015-2017 році, можна сказати, що управління кадрами та мотивація праці туристичного центру «Пан Вояж» є порівняно ефективним.

Важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника туристичного центру «Пан Вояж». Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника. Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Форми і розміри його залежать від категорії персоналу. Зростання обсягів виробництва здійснюється за додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва, у вигляді визначеного. Мотиваційна стратегія, яку ми вибираємо для туристичного центру «Пан Вояж», має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Так, у туристичному центрі «Пан Вояж» потрібно час від часу проводити ряд нарад, які б формувалися з вищого керівництва підприємством. Основна мета нарад – це забезпечення постійної придатності, адекватності і результативності системи менеджменту компанії, вживання своєчасних заходів, по поліпшенню її функціонування, а також рішень про необхідність внесення змін в управлінську діяльність, зокрема політику і цілі, в області управління.

Впровадження комплексної системи управління стане невідкладною потребою для туристичного центру «Пан Вояж» вже в найближчих рік-два,

оскільки об'єми діяльності підприємства ростуть, внаслідок чого з'являється необхідність в ефективнішій системі управлінської діяльності.

Мотивація трудової діяльності туристичного центру «Пан Вояж» не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

Важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника туристичного центру «Пан Вояж». Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника. Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Форми і розміри його залежать від категорії персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18 листопада 2011 року № 1282-IV
2. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28.12.2012 № 334/94-ВР.
3. Про підтримку розвитку туризму в Україні: Указ Президента України від 2 березня 2011 р. № 127. — 2010.
4. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання / Л.Г. Агафонова, О.С. Агафонова. — К.: Знання України, 2012.
5. Азоев Г. А. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2009.
6. Антонюк, Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації [Текст] / Л.Л. Антонюк / Монографія. — К. : КНЕУ, 2010, — 273 с.
7. Балабанов И.Т. Экономика туризма : учеб. пособие / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. — М. : Финансы и статистика, 2009. — 176 с.
8. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник / Л.В. Балабанова. — К.: Знання-Прес, 2012. — 645 с.
9. Барабась, Д. О. Конкурентні стратегії підприємства [Текст] / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. — Вип. 2-3. — К.: КНЕУ, 2012. — С. 201-208
10. Биржаков М.Б. Экономическая безопасность туристской отрасли / М.Б. Биржаков. — СПб.: Герда, 2012. — 464 с.
11. Безтелесна, Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства [Текст] / Л. Безтелесна, Н. Чигир // Економіст. — 2009. — N 12. — С. 40-44.
12. Білоус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. - К.: Знання, 2009 — 213 с.

13. Бойчук ІМ. Економіка підприємства: навч. посіб. / І.М. Бойчук, П.С. Харів, МЛ. Хопчан. — 2-ге вид. — Л.: Новий світ, 2011. — 212 с.
14. Вітлінський В.В. Модель вибору інвестиційного проекту/В.В. Вітлінський, В.О. Макаренко //Фінанси України. — 2012. — № 4. — С. 63—73.
15. Гаврилішин І.П., Славута Є.І. Проблеми розвитку й кадрового забезпечення туризму в Україні. — К.: Либідь, 2008. — 246 с.
16. Гарачук, Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю [Текст] / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — N 2. — С. 60-66.
17. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко. — К.: Лібра, 2010. — 712 с.
18. Герасименко В.Г. Основи туристського бізнесу: Учб. посібник. — О.: Чорномор'я, 2010. — 160 с.
19. Голова ОЛ. Менеджмент туризму : практ. курс / О.Б. Голова. — М.: Финансы и статистика, 2011. — 224 с.
20. Голубков ЭЛ. Маркетинговые исследования (теория, практика и методология) / Э.П. Голубков. — М. : Финпресс, 2008.—416 с.
21. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. — Х.:ВД «ІНЖЕК», 2012 р. — 240 с.
22. Г.Гуляев. — М.: Финансы и статистика, 2013. — 369 с.
23. Дехтярь Г.М. Индустрия туризма: Правовые акты: Деятельность компаний-перевозчиков / Г.М. Дехтярь. — М. : Финансы и статистика, 2009. — 122 с.
24. Дэй, Джордж. Стратегический маркетинг [Текст] / Д. Дэй. — М.: Эксмо, 2008. — 640 с. — ISBN 5-04-008959-7.
25. Жукова МА. Индустрия туризма: менеджмент организации / М.А. Жукова. — М. : Финансы и статистика, 2011. — 200 с.
26. Здоров А.Б. Экономика туризма : учебник / А.Б. Здоров. М. : Финансы и статистика, 2009. — 272 с.

27. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма: Справочник. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 368с.
28. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 256с.
29. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: учебное пособие.- Минск: ООО «Новое знание», 2010.
30. Дурович А.П. Управление маркетингом в туризме. - Мн.: БГЭУ, 2010. – 420 с.
31. Кабушкін Н.І. Менеджмент туризму: Учб. посібник. – 2. вид., перероб. – Л.: Нове знання, 2009. – 430 с.
32. Карпова ГЛ. Экономика современного туризма / Г.А. Карпова. — СПб. : Торговый дом "Герда", 2012. — 230 с.
33. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме. – М.: финансы и статистика, 2009. – 308с.
34. Квартальнов В.А. Туризм.–М.:Финансы и статистика, 2011.– 320 с.
35. Кириченко О А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / О.А. Кириченко. — 3-тє вид., перероб. і доповн. — К.: Знання-Прес, 2012. — 384 с.
36. Кифяк В.О. Організація туристичної діяльності в Україні. – Чернівці: Зелена Буковина, 2008. – 312 с.
37. Кныш М. И. Конкурентные стратегии [Текст]: учеб. пособие / М.И. Кныш. – СПб.: Б. и., 2010. – 284 с.
38. Кожанова Є. П., Отенко І. П. Економічний аналіз: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни- Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. - 208 с.
39. Коробов, М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств [Текст]: навчальний посібник / М.Я. Коробов. – К.: Знання: КОО, 2010. – 378 с. – ISBN: 966-7293-69-6.
40. Костюкова О.И. Основы туризма. – М.: «Ось – 89», 2009. – 317 с.

41. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2011. – 736с.
42. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми. – К.: Центр Навчальної Літератури, 2012. – 272 с.
43. Лозинська М.Ю. Сегментація ринку туристських послуг //Вісник НУ "Львівська Політехніка" "Логістика". – 2011. - №499. - С. 183-191.
44. Лучко, О. Д. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств [Текст] / О. Д. Лучко // Фондовый рынок. – 2008. – N 4. – С. 30-36.
45. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О.О. Любіцева. — К. : Альтерпрес, 2012. — 436 с.
46. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навч. посібник. - К: Центр навчальної літератури, 2012. - 272 с.
47. Малярець, Л.М. Оцінка факторів зростання конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Л. М. Малярець, І. П. Отенко // Регіональні перспективи. – 2011. – N 4. – С. 20-23.
48. Моисеева Н. К. Стратегическое управление туристической фирмой: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 208 с.: ил.
49. Немцов В. Д., Довгань Л. Э. Теоретичні засади стратегічного менеджмента: Навчальний посібник. Київ 2011. – 538 с.
50. Ніколаєнко Л.Ф. Аналіз управління розвитком персоналу на стадії росту фірми // Львівська збірка наукових праць. – 2009. – №3. – С.39.
51. Ніколієнко М.А. Моделювання оцінки діяльності персоналу // Персонал. – 2011. – №10. – С.18.
52. Панасенко, Д.А. Системний підхід до показників конкурентоспроможності [Текст] / Д. А. Панасенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – N 3. – С. 19-25.
53. Папирян Г.А. Международные экономические отношения: экономика туризма / Г.А. Папирян. — М. : Финансы и статистика, 2012.

54. Правик Ю.М. 2008 - Маркетинг туризму - Чернівці: Зелена Буковина, 2008. – 312 с.
55. Портер, М. Конкуренція [Текст] / М. Портер; Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2011. – 608 с.: ил. – Парал. тит. англ. – ISBN 5-8459-0794-2.
56. Робинсон К. Конкурентоспособность и маркетинг // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2011. - №1. – С. 32-34.
57. Рум`янцев, А. П. Зовнішньоекономічна діяльність [Текст] : навчальний посібник / А. П. Рум`янцев, Н. С. Рум`янцева ; Мін-во освіти і науки України. – К. : ЦНЛ, 2012. – 384 с. – ISBN 966-8253-65-5.
58. Савченко С. Конкурентоспроможність підприємства // Науковий вісник ДПА України. -2012. -№3.
59. Саєнко М.Г. «стратегія підприємства» Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2009. – 390 с.
60. Сенин В.С. Организация международного туризма : учебник / В.С. Сенин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2010. — 400 с.
61. Соболева ЕА. Статистика туризма. Статистическое наблюдение : учеб. пособие / Е.А. Соболева. — М. : Финансы и статистика, 2010. — 160 с.
62. Соболева ЕА. Финансово-экономический анализ деятельности туристической фирмы : учеб. пособие / Е.А. Соболева. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2010. 112 с.
63. Старостіна А.О. Маркетинг : навч. посіб. / А.О. Старостіна, О.В. Зозульов. — 3-тє вид., переробл. і доповн. — К. : Знання, 2011. — 327 с.
64. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. – К.:”Каравела”, 2010. – 432 с.
65. Турковский М. Маркетинг гостиничных услуг: учеб.-метод. пособие / М. Турковский; пер. с польск. — М.: Финансы и статистика, 2010. — 296 с.

66. Управління якістю послуг: Навчальний посібник / За редакцією В.Д. Немцова. – К.: ІЗМН, 2008. – 135 с.

67. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) [Текст] : навчальний посібник / ред. І. Ю. Сіваченко. – К. : ЦУЛ, 2009. – 186 с. – ISBN966-8253-18-3.

68. Управління зовнішньоекономічною діяльністю [Текст] : Навч. посібник / Під заг. ред. А.І. Кредісова / Пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим.– К.: ВІРА-Р, 2008.– 448 с.–ISBN944-259-573-2.

69. Уокер Д. Введение в гостеприимство. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 282 с.

70. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2012. – 360 с.

71. Чеботарь Ю.М. Туристический бизнес. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 123 с.

72. Черваньов Д. Менеджмент: Підручник. – К.: Вид.-поліграф.центр, 2011. – 853 с.

73. Черных Н.Б. Технология путешествий и организация обслуживания клиентов: Учебное пособие. – М.: Современный спорт, 2012. – 320с.

74. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник,- К.: Атіка, 2012.- 264 с.

75. Чуднаковский АД. Управление индустрией туризма : учеб. пособие / А.Д. Чуднаковский, М.А. Жукова, В.С. Сенин. М.: КНОРУС, 2011. — 307 с.

76. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління. К:КНЕУ – 2011

77. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.-метод. посіб. для самостійного вивч. дисципліни / КНЕУ. – К.: КНЕУ, 2011. – 232 с.

78. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2010. – 699 с.

79. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] : учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. –М.: Акалис, 2012. – 272 с. – ISBN: 5-88275-042-7.

80. Юрик Р.А. Маркетинг как необходимый инструмент управления турфирмой //Маркетинг в России и за рубежом. - №2(40). - 2012. - С. 109-118.

81. Явкін В.Г., Руденко В.П., Король О.Д. та ін. Проблеми географії та менеджменту туризму – Чернівці: Рута, 2011. – 260с

82. Яковлев Г.А. Экономика и статистика туризма : учеб. пособие / Г.А. Яковлев. — М.: Изд-во РДЛ, 2012. — 240 с.

ДОДАТКИ