

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Мотиваційний механізм в управлінні туристичним підприємством»

Студентки 6 курсу, 4м групи,
освітнього ступеня «магістр», с
пеціальності 073 «Менеджмент»,
спеціалізації «Туристичний
менеджмент»

Харечко
Анастасії
Сергіївни

підпис студента

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

Ткаченко
Тетяна
Іванівна

підпис керівника

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми)
науковий ступінь,
вчене звання

Михайліченко
Ганна Іванівна

підпис керівника

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Освітній ступінь «магістр»

Спеціальність «Менеджмент»

Спеціалізація «Туристичний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20 _____ р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Янович Оксані Олександрівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:
«Стратегія розвитку туристичного підприємства «ТУІ турагенство», м. Київ»
 Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4329
2. Термін здачі студентом закінченої роботи – 01.11.2018 р.
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:
Мета роботи – обґрунтування пропозицій щодо стратегії розвитку туристичного підприємства «ТУІ турагенство», м. Київ на основі дослідження теоретико-методологічних та праксеологічних засад стратегічного розвитку суб'єкту господарювання
Об'єкт дослідження – процес стратегічного розвитку туристичного підприємства
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади процесу стратегічного розвитку туристичного підприємства «ТУІ турагенство», м. Київ
4. Перелік графічного матеріалу: рисунки та таблиці.
 Табл. Наукові підходи до визначення дефініції «стратегія розвитку» та «стратегія розвитку підприємства»
 Табл. Динаміка основних показників економічної діяльності туристичного підприємства «ТУІ турагенство», м. Київ за 2015-2017 рр.
 Табл. Програма реалізації заходів стратегії розвитку туристичного підприємства «ТУІ турагенство», м. Київ

5. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Ткаченко Т.І.	21.12.2017	21.12.2017
2	Ткаченко Т.І.	21.12.2017	21.12.2017
3	Ткаченко Т.І.	21.12.2017	21.12.2017

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, характеристика етапів та види стратегічного розвитку підприємства

1.2. Роль та особливості факторів впливу стратегічного розвитку в управлінні туристичним підприємством

1.3. Обґрунтування управлінських рішень щодо вибору стратегічного розвитку туристичного підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «TUI ТУРАГЕНСТВО», М. КИЇВ

2.1. Характеристика та основи стратегічного управління туристичним підприємством

2.2. Аналіз ринкового середовища та внутрішнього потенціалу туристичного підприємства

2.3. Оцінка конкурентної позиції на ринку туристичних послуг

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «TUI ТУРАГЕНСТВО», М. КИЇВ

3.1. Пріоритетні напрями стратегії розвитку туристичного підприємства

3.2. Вдосконалення системи стратегічного управління туристичним підприємством

3.3. Маркетинг в системі стратегічного управління туристичним підприємством

3.4. Розробка стратегії розвитку туристичного підприємства та обґрунтування ефективності її реалізації

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

7. 7. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017- 20.12.2017 р.	20.12.2017
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на роботу</i>	21.12.2017- 15.01.2018р.	15.01.2018
3	<i>Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника</i>	20.11.2017 - 11.05.2018 р.	11.05.2018
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 01.06.2018 р.	01.06.2018
5	<i>Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника</i>	12.05.2018- 31.08.2018 р.	31.08.2018
6	<i>Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника</i>	01.09.2018- 14.10.2018 р.	14.10.2018
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедрі та попередній захист у комісіях</i>	15.10.2018- 22.10.2018 р.	22.10.2018
8	<i>Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту Оформлення електронної версії ВКР для репозитарію КНТЕУ та перевірка на плагіат</i>	23.10.2018- 31.10.2018 р.	31.10.2018
9	<i>Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі</i>	01.11.2018 р.	01.11.2018
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно графіку	Згідно графіку

8. Дата видачі завдання «21» грудня 2017 р.

9. Науковий керівник
випускної кваліфікаційної роботи _____ Т.І. Ткаченко
(підпис)10. Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми) _____ Г.І. Михайліченко
(підпис)11. Завдання прийняв до виконання студент _____ О.О. Янович
(підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент _____

Науковий керівник
випускної кваліфікаційної роботи _____ Т.І. Ткаченко
(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

*Випускна кваліфікаційна робота студента _____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.*

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми) _____ Г.І. Михайцліченко
(підпис)

Завідувач кафедри _____ Т.І. Ткаченко
(підпис)

« _____ » _____ 20 _____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування мотиваційного механізму управління туристичним підприємством	11
1.1. Сутність мотиваційного механізму та його роль в системі управління туристичним підприємством	11
1.2. Характеристика основних елементів мотиваційного механізму в управління туристичним підприємством	19
1.3. Методичні основи аналізу ефективності мотиваційного механізму управління підприємством	24
Висновки до розділу 1.	31
РОЗДІЛ 2. Дослідження ефективності мотиваційного механізму управління туристичним підприємством “TUI турагенство ФОП Лошкарев Д.О.”	33
2.1. Аналіз розвитку мотиваційного механізму управління підприємством	33
2.2. Дослідження впливу факторів на формування мотиваційного механізму управління підприємством	43
2.3. Оцінка ефективності діючого мотиваційного механізму управління Підприємством	50
Висновки до розділу 2.	57
РОЗДІЛ 3. Вдосконалення мотиваційного механізму управління туристичним підприємством “TUI турагенство ФОП Лошкарев Д.О.”	59
3.1. Напрями вдосконалення мотиваційного механізму управління туристичним підприємством “TUI турагенство ФОП Лошкарев Д.О.”	59
3.2. Обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів вдосконалення мотиваційного механізму підприємством	65
Висновки до розділу 3.	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблемою сьогодення на етапі розвитку економіки країни є проблема в області роботи з персоналом. В організації діяльності підприємства великого значення набувають мотиваційні аспекти, адже успіх будь-якого підприємства залежить від того, як співробітники реалізують свій професійний потенціал. Незважаючи на те, що існує дуже багато мотиваційних схем та теорій, для більшості керівників проблема дієвості мотиваційного механізму персоналу в процесі управління підприємством постає завжди. Для з'ясування основи мотиваційного механізму варто звернути увагу на результати досліджень Й.С. Завацького і А.Г. Поршнева. Вони вважають, що в основі механізму повинні бути закладені використання суб'єктом правильного управління в конкретній ситуації з використанням матеріальних і нематеріальних методів стимулювання задля формування, використання та розвитку вже наявних мотивів персоналу. При визначенні структури мотиваційного механізму звертають на себе увагу результати досліджень І.А. Денисенко, П.Ю. Ткачук, Л.Х. Крищенко, В.М. Данюка, О.О. Чернушкіна. На думку І.А. Денисенко та П.Ю. Ткачук, до структурних елементів мотиваційного механізму належать об'єкт мотиваційної дії, цілі функціонування, критерії діяльності суб'єкта, елементи об'єкта мотиваційної дії, мотиваційні інструменти та ресурси; Л.Х. Жеглов, Л.В. Крищенко блоками мотиваційного механізму вважають: колективно-договірну систему, систему забезпечення мінімальних гарантій в сфері оплати праці, гнучку податкову систему регулювання оплати праці та індивідуальних доходів, інформаційно-економічну систему, що відображає стан та динаміку заробітної плати. В.М. Данюк і О.О. Чернушкіна елементами мотиваційного механізму вважають: встановлення сутності ефективності мотивації персоналу, визначення критерію ефективності домінуючих чинників і показників ефективності мотивації.

Очевидно, що кожен із цих вчених має власне уявлення про поняття

“ мотиваційний механізм ”, але на мою думку жодна з наведених характеристик не може бути використана для розробки мотиваційного механізму управління туристичним підприємством: у першому випадку не доцільно виокремлювати елементи об’єкту мотиваційної дії при тому, що їх декілька; у другому випадку наведено не структуру механізму, а лише окремі матеріальні методи розвитку мотивації; у третьому випадку відсутні мета, суб’єкт і об’єкт самого механізму; у четвертому прикладі відсутні критерії оцінки мотиваційного механізму.

Мотиваційний механізм на підприємстві спрямований на досягнення успіху в умовах конкуренції. У самому мотиваційному механізмі в якості структурних елементів повинні бути чітко визначені базис, мета, суб’єкт і об’єкт, чинники впливу та формування, критерії оцінки, та ефект від впровадження. Дієвий мотиваційний механізм має забезпечувати перетворення набору принципів, стимулів, мотивів, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у постійно повторювальний процес. Важливим елементом в організаціях роботи персоналу туристичного підприємства є не тільки матеріальне чи фінансове стимулювання праці. Тому, що кожна людина має власні спонукання, які змушують її віддавати роботі максимум зусиль. Навчившись сучасним технологіям мотиваційної діяльності, керівник в змозі значно розширити свої можливості в залученні працівників до виконання завдань, які будуть спрямовані на досягнення цілей компанії.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико-методологічних аспектів мотиваційного механізму управління туристичним підприємством, а також розробка та обґрунтування пропозицій, щодо удосконалення мотиваційного механізму.

Для досягнення поставленої мети, вирішувалися наступні **завдання**:

1. Визначено теоретичні аспекти мотиваційного механізму;
2. Розглянуто чинники мотиваційного механізму управління туристичним підприємством;
3. Проаналізовано рівень мотивації на туристичному підприємстві.
4. Розроблено пропозиції щодо реалізації мотиваційного механізму на підприємстві.

Об'єктом дослідження в випускній кваліфікаційній роботі виступає процес розвитку мотиваційного механізму на туристичному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування мотиваційного механізму управління туристичним підприємством.

Методи дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі використано фундаментальні принципи та підходи до мотиваційного механізму управління туристичним підприємством, які сформовані на основі аналізу теоретичних, методологічних, системних методах дослідження.

Елементи наукової новизни. Полягають у тому, що на основі аналізу, осмисленні існуючих методів та концепцій, присвячених розвитку мотиваційного механізму в управління туристичним підприємством, обґрунтовано теоретичні та методологічні положення його розвитку.

Практичне значення одержаних результатів. Результати досліджень, викладені у випускній кваліфікаційній роботі, спрямовані на практичне вирішення проблем мотиваційного механізму в управлінні туристичним підприємством, визначення основних напрямів його розвитку та систематизації.

Апробація результатів дослідження. Випускна кваліфікаційна робота є логічним продовженням попередніх науково-практичних досліджень. Результати дослідження апробовано у науковій статті (дод. А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Перший розділ присвячений розгляду теоретичних аспектів мотиваційного механізму управління туристичним підприємством.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику діяльності туристичного підприємства “ТUI турагенство ФОП Лошкарев Д.О.”, м. Київ та оцінено систему мотивації і стимулювання праці на підприємстві.

У третьому розділі запропоновані шляхи вдосконалення мотиваційного механізму та пропозиції щодо їх реалізації.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні засади формування мотиваційного механізму управління туристичним підприємством

1.1. Сутність мотиваційного механізму та його роль в системі управління туристичним підприємством

Мотиваційним механізм – це механізм за допомогою якого формуються умови, які спонукають людей до діяльності. Мотиваційний механізм є динамічним процесом, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Він охоплює систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), здатних впливати на поведінку людини, сукупність причин психологічних чинників, що стимулюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом досягнення цілей [18]. Доцільно визначити мотиваційний механізм, як процес формування мотиваційної структури особистості, як сукупність мотивів, під впливом комплексу «мотивоформуючих» факторів, що пробуджують суб'єкта до цілеспрямованої поведінки та досягнення результату. мотиваційний механізм є також процесом спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньоособистих і зовнішніх факторів. Для розробки та впровадження мотиваційного механізму на туристичних підприємствах потрібно враховувати чинники, які впливають безпосередньо на мотиви керівника розробляти та впроваджувати такий механізм на персонал. Виходячи з цього положення, удосконалено наукові підходи щодо визначення чинників, які враховуються при розробці та впровадженні мотиваційного механізму на туристичному підприємстві. Зображено на рис. 1.1.

На відміну від традиційних підходів учених, які звертають увагу тільки на чинники зовнішньої та внутрішньої мотивації при розробці мотиваційного механізму, нижче враховано й чинники зовнішнього впливу на керівника, що зумовлюється проблемами розвитку туристичної галузі в Україні. [1]. За

таких умов, урахування чинників за наведеною класифікацією дозволяє розробити мотиваційний механізм, завдяки якому управління туристичним підприємством здійснюється на основі розвитку мотивації персоналу.



Рис. 1.1. Чинники мотиваційного механізму туристичного підприємства

Мотиваційний механізм створюється відповідно до структури підприємства та складності його цілей. Він охоплює, як правило, три підсистеми мотивів, кожна з яких спрямована на досягнення певних цілей підприємства, а саме:

1. Мотиваційного механізму високоякісної продуктивної праці – спрямований на раціональне використання виробничих ресурсів, підвищення продуктивності праці, бездефектне виготовлення продукції, скорочення термінів освоєння виробництва нової конкурентоспроможної продукції. Як показують численні дослідження, переважним є мотиваційний механізм праці, в якому схильність особистості до праці має більшу мотиваційну цінність, ніж спонукання до праці, а останнє — більшу цінність, ніж примушення до праці.

2. Мотиваційного механізму науково-технічного розвитку виробництва - спрямований передусім на підвищення науково-технічного рівня підприємства, створення та освоєння нових видів продукції [6]. Основою цього механізму є мотиви нововведень у виробництві, які генеруються внутрішніми елементами виробничого процесу і зовнішнім оточенням, мотиви сприйняття нововведень виробничою системою (відкритість технологічної системи для нововведення, сприйняття нововведень організацією та персоналом), мотиви інженерно-технічної творчості, як безпосередніх учасників процесу технічного розвитку підприємства, так і учасників виробничого процесу в цілому. В умовах централізованого управління основними мотивоутворюючими факторами розвитку підприємства були план і наявність централізованих капіталовкладень [3]. У ринковій економіці мотиви науково-технічного розвитку генеруються внутрішніми і зовнішніми чинниками виробничої системи: параметрами виробничого процесу (якісні результати процесу, рівнем соціальної організації та мотивації праці), параметрами ринкового середовища (конкурентоспроможність, прибуток, нові потреби), новими досягненнями науково-технічного прогресу, екологічними параметрами.

3. Мотиваційного механізму підприємництва - спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції в коротко- і довгостроковому періодах. Функціонування цього механізму забезпечує мотиви конкуренції і кооперації при створенні нової продукції і технології, підприємницькі стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміну зовнішнього оточення, мотиви внутрішньофірмового підприємництва, які забезпечують гнучкість управління і сприйняття нововведень [19].

Таким чином, особливості кожної з наведених складових внутрішнього економічного механізму визначають характер діяльності підприємства як системи та створюють умови для досягнення поставлених цілей. Як будь-яка система, внутрішній економічний механізм підприємства будується при

дотриманні чітко визначених та науково обґрунтованих принципів. Принцип цільової сумісності та зосередженості передбачає створення цілеспрямованої системи управління, в якій усі її ланки складають єдиний механізм, спрямований на вирішення загального завдання [2].

Цей механізм включає в себе два основні елементи:

- Механізм зовнішнього цілеспрямованого стимулюючого впливу на людину (спонукання та примус).
- Механізм реалізації внутрішньої психологічної схильності до тієї чи іншої діяльності.

Завданням мотиваційного механізму є активізувати або сформувати стан особистості, що визначає з якою активністю та ефективністю людина готова діяти в певній ситуації [4].

Побудова мотиваційного механізму базується на наступних принципах: наявність необхідних умов реалізації; ув'язка із значимістю цілей; простота та зрозумілість; можливість коригування.

Крім зазначених вище принципів мотиваційний механізм включає наступне:

1. **Домагання** - бажаний рівень задоволення потреб, що визначає поведінку. На нього впливають ситуація, успіхи і невдачі. Якщо він досягнутий, то, швидше за все, потреби не перетворюються на мотиви.
2. **Очікування** - оцінка людиною ймовірності настання події, яка конкретизує домагання стосовно ситуації; припущення про те, що результат діяльності буде мати певні наслідки. Очікування і домагання потрібно ретельно враховувати, щоб вони не стали демотивуючим фактором.
3. **Установки** - психологічна схильність, готовність людини до тих чи інших вчинків в конкретній ситуації. На основі установок люди діють спокійніше, швидше, сумлінніше, витрачають менше сил, краще засвоюють завдання і знання.
4. **Оцінки** - характеристики ступеня можливого досягнення результату або задоволення потреб.

5. **Стимули** - блага, можливості та ін., що знаходяться поза суб'єктом, за допомогою яких він може задовольнити свої потреби, якщо для цього не треба виконувати неможливих дій [32].

Мотиваційний механізм діє за наступними етапами: спочатку виникає потреба, потім відбувається сприйняття імпульсів, які йдуть від них, наступним етапом є аналіз ситуації з урахуванням очікувань, домагань, стимулів та актуалізація мотивів, тобто цей процес може відбуватися або автоматично на основі установки, або шляхом раціональної оцінки і останнім етапом є формування певного стану особистості, яке обумовлює потрібну інтенсивність дій.

Стимулювання – це процес посилення спонукань людини до певної активності, діяльності чи поведінки. Це досягається шляхом обмеження або поліпшення можливостей задоволення потреб. Стимулювання й соціальний контроль містять у собі зовнішні спонукання й елементи трудової ситуації. До них відносяться умови, що безпосередньо визначають заробітну плату, організацію й зміст праці [5].

Люди свідомо оцінюють можливі варіанти дій із урахуванням стимулів, тим самим намагаються вибрати найкоротший шлях до бажаного результату, у тому числі, жертвуючи здоров'ям заради отримання благ. Оскільки стимули впливають на поведінку людини, вони є предметом маніпуляції викликані зовнішніми факторами [27].

Основні функції стимулювання представлені нижче:

1. Економічна - сприяє підвищенню ефективності виробництва.
2. Моральна - створює необхідний морально-психологічний клімат.
3. Соціальна - формує доходи і витрати працівників.

Також стимулювання має свої принципи:

- Комплексність;
- Індивідуальний підхід ;
- Відчутність;
- Зрозумілість;

- Пошук нових методів;

Стимулювання мотивації здійснюється на основі таких методів:

- традиційні, що не вичерпали стимулюючих "ресурсів";
- цільові, що полягають у використанні для підвищення стимулюючого впливу на трудову мотивацію системи цілей, тобто бажаних орієнтирів, досягнення яких заохочує певну трудову поведінку;
- індивідуальне збагачення праці, яке через "включення" механізмів задоволення соціальних, потреб вищого рівня, пов'язаних з наданням працівникам більш складної, відповідальної роботи, активно стимулює їхню трудову мотивацію;
- співучасті, пов'язані із залученням працівників в управління виробництвом, трудовими колективами. Застосовується безліч форм промислової демократії, спрямованих на залучення працівників у систему керування виробництвом, що інтенсивно стимулює їхню трудову активність.

Стимулювання може бути актуальним (за допомогою заробітної плати), перспективним, жорстким (засноване на примусі людей до певних дій), м'яким (засноване на спонуканні до діяльності) [7].

Чітко розроблений процес стимулювання дозволяє трудовим колективам тривалий період часу ефективно функціонувати без втручання суб'єкта керування. Стимулювання як спосіб керування припускає необхідність врахування інтересів особистості, трудового колективу, ступеня їхнього задоволення, тому що саме потреби є найважливішим чинником впровадження соціальних систем. Сама по собі потреба не може спонукати працівника до якихось певних дій. Тільки тоді, коли потреба зустрічається із предметом здатним її задовольнити, вона може направляти й регулювати діяльність соціальної системи, управляти її поведінням. Усвідомлення потреб викликає інтереси, бажання, прагнення, потяги [57].

Дієвість мотиваційного механізму може бути реалізована на його гнучкості, мобільності, мотивування працівників не лише на мікрорівні, а й на макрорівнях [36].

Основні елементи мотиваційного менеджменту подано графічно на рис.

1.2.



Рис. 1.2. Модель мотивації через потреби

Ця модель представляє логічну послідовність мотиваційного процесу, в основі якого лежить проблема задоволення потреб [8]. Особливу увагу слід звернути на зворотний зв'язок, від результату задоволення або незадоволення потреб залежить, чи буде відтворюватись поведінка працівника, спрямована на досягнення певних організаційних та особистісних цілей. У менеджменті це регулюється законом результату, згідно з яким людина прагне повторити поведінку, що привела до позитивного результату, і уникнути такої, що дала негативні наслідки [15].

Потреби перебувають між собою у складній динамічній взаємодії і здатні взаємно, як посилювати свою дію, так і суперечити одна одній. Роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до певних дій, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрямок цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції — один із способів такої поведінки. Характер походження потреб досить складний, але в їх основі лежать дві визначальні причини. Перша причина має фізіологічний характер,

тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів існування. Друга причина є результатом суспільних умов [28].

Модель мотиваційного механізму містить шість основних стадій. Стадії представлено схематично на рис. 1.3.



Рис.1.3. Стадії мотиваційного механізму

На першій стадії виникає потреба відчуття фізіологічної або психологічної нестачі. Усвідомивши потребу, яка виникла, людина починає шукати шляхи її задоволення (друга стадія). Можливі три реакції на потребу: задовольнити, подолати та не помічати. Управляти через потреби можна лише за умови першої реакції. На третій стадії людина обирає конкретні напрями, дії, цілі або засоби, які можуть привести до задоволення певної потреби. Тут вона вирішує складні психологічні питання: чого вона досягне в разі задоволення потреби? Наскільки реально задовольнити потребу? Наскільки реалізована ціль зможе задовольнити потребу? На цій стадії директор або менеджер має допомогти працівнику поставити цілі та

поєднати їх з цілями організації, обговорити конкретний план дій та визначити винагороду [26].

Четвертою стадією є дії. Тобто зусилля, які докладає людина для того, щоб досягти поставлених цілей. Наступна стадія це отримання винагороди за виконану роботу. На цій стадії з'ясовується, наскільки досягнута ціль збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації. На шостій стадії відбувається усунення потреби [35].

1.2. Характеристика основних елементів мотиваційного механізму управління туристичним підприємством

Найважливіший фактор, який впливає на мотивацію трудової діяльності найманих працівників, є постійна трансформація мотиваційного механізму. Мотиваційний механізм, як сукупність мотивів має достатньо складну структуру [20]. Аналіз структурності мотивації полягає в групуванні мотивів, які визначають економічну поведінку робітників. Для кожної категорії працівників притаманні свої потреби та мотиваційні фактори, що має враховувати чинний мотиваційний механізм на підприємстві. Розглянемо основні теорії мотивації в системі управління персоналом. В умовах формування нових механізмів господарювання, які орієнтовані на ринкову економіку, перед підприємствами постає необхідність працювати по-новому, рахуючись з законами і вимогами ринку [38]. У зв'язку з цим зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Однією з головних задач для туристичних підприємств – є пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Вирішальним чинником результативності діяльності людей, є їх мотивація. Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, які доводять, що справжні чинники які спонукають людину віддавати роботі всі сили

надзвичайно складні. Жодна система управління не буде ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, так як мотивація спонукає конкретну людину і колектив у цілому до досягнення особистих і колективних цілей [31].

Класичною схемою мотивації праці є теорія мотивації за принципом «батого і пряника». Її суть полягає в тому, що людина реагує на заохочення підвищенням продуктивності праці, а покарання служить індикатором неприпустимого результату або якості роботи з боку підлеглого. Можна відмітити, що ця теорія має низку недоліків, наприклад:

1. Психологічні – означають, що матеріальне заохочення не завжди змушує людину працювати старанніше;
2. Організаційні – тобто необхідне існування спеціальних контролюючих та оціночних органів, що не завжди можливо;
3. Економічні – зумовлені низкою законів;
4. Соціальні – при певній суспільній напруженості, матеріальні стимули можуть втрачати свою актуальність [40].

Наступними теоріями мотивації є класичні, змістовні та процесуальні схеми мотивації людини.

До класичних теорій мотивації відносять:

- Теорія потреб Маслоу – він розмістив людські потреби і бажання в ієрархічній послідовності на п'яти рівнях, що відповідають потребам вищого і нижчого порядку. Основні припущення Маслоу полягають у тому, що задоволення цих потреб повинно відбуватися на ієрархічній основі. Тобто, нове прагнення з'являється лише після того, коли нижчий рівень задоволений і перестає бути визначальним, домінантним для людини. Задоволення потреб мусить відбуватися за висхідною, відповідно до вказаної ієрархії. Якщо потреби нижчого рівня не задовольняються, у індивіда відбувається зміна потреб.
- Теорія ЖВЗ Алдерфера - запропонував теорію трьох рівнів потреб (існування, спілкування, зростання), що отримала назву теорії ЖВЗ.

«Ж» означає життєві потреби (фізіологічні та потреби безпеки), «В» - потреби взаємин, що пов'язані з міжособовими стосунками (соціальні потреби), і «З» - потреби зростання (потреби поваги і самореалізації). На відміну від теорії Маслоу, теорія ЖВЗ обґрунтовує можливість просування рівнів потреб не обов'язково за вертикальною схемою вгору і вниз. Тобто Алдерфер припускає, що кожен потребу можна задовольняти незалежно від інших

- Теорія двох факторів Герцберга - виявив дві групи факторів впливу: гігієнічні чинники (політика організації, умова роботи, заробітна плата, міжособистісні стосунки в колективі, ступінь контролю за роботою); дійсні мотиватори (успіх, кар'єра, визнання результатів роботи, ступінь відповідальності, можливість творчого підходу). Недолік цієї теорії полягає у тому, що не завжди існує кореляція між задоволенням потреб і збільшенням ефективності праці, а також у тому, що у ній не враховано багато змінних ситуаційних факторів.

- Теорія потреб МакКлеланда - аналізуючи теорію Маслоу, він розширив її, з акцентувавши увагу на таких нових факторах мотивації: досягнення, належність і влада, які виникають та усвідомлюються внаслідок взаємодії людини з оточенням.[33]

Змістовними теоріями вважають теорії потреб А. Маслоу, теорію існування, зв'язку і росту К. Альдерфера, теорію придбаних потреб Д. МакКлелланда, теорію двох факторів Ф. Герцберга. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних ними факторах, що визначають поведінку людини.

Процесуальні теорії розглядають мотивацію з іншого боку. Вони аналізують те, яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретну поведінку. Процесуальні теорії не відмінюють існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Існує три основні процесуальні теорії мотивації:

- Теорія очікувань В. Врума - доводив, що люди постійно знаходяться у стані мотивації, що окрім усвідомлення потреб працівник надіється на справедливу винагороду. Своєю теорією він зробив спробу пояснити, чому людина робить той чи інший вибір, стикаючись з декількома можливостями й скільки вона готова витратити зусиль на досягнення результату.

- Теорія справедливості С. Адамса - на мотивацію людини в значній мірі впливає справедлива оцінка її поточної діяльності та її результатів як у порівнянні з минулим періодом так і у порівнянні з досягненням інших людей. Якщо людина спостерігає, що до неї підходять з такою же міркою, як і до інших, то вона відчуває себе задоволеною і буде проявляти активність, і навпаки. При цьому відчуття незадоволеності може виникнути навіть при високій винагороді. На думку Адамса, кожний мислячий суб'єкт завжди має оцінне відношення.

- Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера - це комплексна процесуальна теорія мотивації, що включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості. Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль у свою чергу залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою. Головний висновок цієї теорії - результативна праця призводить до задоволення, а це підвищує результативність [16].

Мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання:

1. Матеріальне стимулювання: основна оплата праці з її формами: відрядна (пряма, відрядно-преміальна, акордна), почасова, акордно-преміальна, стимулювання по методу бригадного (сімейного) підряду; додаткова оплата праці за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплата за якість роботи, оплата за збереження продукції;

преміювання: за кінцевими результатами роботи, за підсумками виконання завдань, найбільш важливих видів робіт, високу якість робіт, впровадження досягнень науки і передового досвіду.

2. Нематеріальне стимулювання: оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани; нагородження почесними грамотами, цінними подарунками; присвоєння почесних звань; представлення до урядових нагород [22].

Дієвим чинником мотиваційного механізму є організація виробничого процесу (забезпечення ергономічності, естетичних умов праці, чіткості робочого ритму), система стимулювання праці (дотримання принципів соціальної справедливості, товариської взаємодопомоги, обов'язковості компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбалість), індивідуальні міри матеріального і морального спонукання до високопродуктивної праці (грошова винагорода, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження, за кордон тощо), особистий приклад і ділові доручення [17].

Для створення ефективного механізму мотивації потрібно передбачати майже однаковий ступінь спонукання, як для керівників, так і для підлеглих. Якщо індивідуальні стимули підлеглого сильніші за систему спонукання керівника, то підлеглий стає його суперником, або якщо система спонукання керівника набагато сильніша, і підлеглий не володіє ініціативою і задовольняється меншою кількістю роботи, то врешті-решт це негативно позначається на роботі і ставить під сумнів досягнення поставлених цілей.

Важливо сформувані певні мотиваційні установи і ціннісні орієнтації особистості. Соціологи ціннісними орієнтаціями вважають відносно стійке, соціально обумовлене ставлення людини до сукупності матеріальних благ та ідеалів, які розглядаються як предмети цілей або засоби для задоволення потреб життєдіяльності особистості [21].

Чинники стимулювання праці повинні бути зрозумілими для усіх робітників, які мають бути впевнені, що їх зусилля та результати діяльності не запишається непоміченими.

Розмір винагороди має відповідати складності і важливості виконуваної роботи. Слід віддавати перевагу тим стимулам, які найбільшою мірою сприяють зростанню самоповаги працівника і його бажанню добитися кращих результатів у роботі.

На процес управління мотивації праці впливає цілий комплекс чинників, які, необхідно диференціювати на дві групи: фактори, пов'язані з суб'єктом управління (комплекс зовнішніх чинників, що спонукають до діяльності на рівні держави, галузі, регіону, підприємства, що утворюють незалежні від об'єкта передумови його діяльності), і фактори, пов'язані з об'єктом управління - персоналом, що відображають ступінь усвідомлення, розуміння та оцінки працівниками ступеня своєї безпосереднього трудової участі в досягненні кінцевих результатів підприємства (складових структури самої особистості працівника - потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності) [20].

Ефективність процесу мотивації праці на підприємстві має визначатися ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, в свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін.

1.3. Методичні основи аналізу ефективності мотиваційного механізму управління підприємством

Методи мотивації персоналу - це сукупність прийомів і способів спонукання працівників для досягнення цілей організації на основі узгодження їх цілей і цілей організації, шляхом постійного дослідження та активізації структури мотивів праці. Ці методи засновані на дії законів та

закономірностей управління, вони передбачають використання різноманітних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності.

Мотивація персоналу здійснюється за допомогою різних методів управління, бо мотивація як і методи управління передбачає досягнення цілей організації [9].

Спрямованість методів мотивації полягає в тому, що вони орієнтовані на об'єкт мотивації - людину або групу людей. Їх зміст складають конкретні прийоми та способи впливу, а організаційна форма методів мотивації визначається формальним порядком здійснення впливу на об'єкт управління.

Виділяють три види методів мотивації - соціально-психологічні, економічні, організаційно-адміністративні методи [10]. Але, недолік цих методів полягає в тому, що вони не передбачають цілеспрямованої зміни потреб працівника. Всі ці методи мотивації взаємопов'язані між собою.

Економічні методи мотивації використовуються обов'язково за допомогою розпоряджень, адміністративних рішень, тобто адміністративних, організаційних методів з врахуванням соціального статусу працівника, особливостей психологічного сприйняття ним процесу мотивації, за допомогою соціальних та психологічних методів.

Деякі автори наголошують на необхідності одночасного використання різних методів впливу на персонал, необхідності їх органічного доповнення, але ніхто з них не пропонує такого порядку підбору, поєднання методів мотивації, яке б значно підвищило сукупний ефект мотивації. Зміст основних методів мотивації розкритий в публікаціях різних авторів [11].

Економічні методи мотивації - це методи, що спираються на економічні інтереси працівників, їх основу складає формування доходів підприємств і організацій, а також кожного працівника в залежності від особистого внеску.

Серед різноманітних економічних методів мотивації можна виділити наступні: форми оплати праці (почасова чи відрядна); преміювання (колективне чи індивідуальне); можливість участі у прибутку, власність на засоби виробництва (комісійні виплати чи володіння акціями).

Організаційно-адміністративні методи мотивації базуються на владі, дисципліні і відповідальності. Вони здійснюються через загальні й окремі організаційно-адміністративні акти управління (розпорядження) відповідних суб'єктів, розвивають, конкретизують і втілюють у визначену форму організаційне регламентування. Основною формою реалізації і застосування організаційно-адміністративних методів мотивації є розпорядження й оперативне втручання у процес управління з метою координації зусиль його учасників для виконання поставлених перед ними задач [24].

Організаційно-адміністративні методи мотивації базуються на встановлених організаційних відносинах між суб'єктом і об'єктом даної системи управління, що виражаються в підпорядкованості, фіксованих умовах функціонування системи, припустимих відхиленнях від заданого режиму, межах дозволеної і недозволеної поведінки учасників управлінського процесу і впливу на них у випадку порушення таких обмежень. Серед методів цієї групи виділяють: методи організаційно-стабілізуючого й організаційно-розпорядничого впливу [12].

Для ефективного управління персоналом важливо визначити оптимальне поєднання, раціональне співвідношення організаційно-адміністративних, економічних, соціальних, психологічних та ідейно-виховних методів мотивації. Важливо зрозуміти, що можливості використання різних методів мотиваційного управління нерозривно пов'язані із саморозвитком соціальних систем підприємства персоналом, що в усе більшій мірі стає суб'єктом управління, вирішує усе більшу кількість актуальних питань на основі самоврядування [13].

Основа поділу інструментів мотиваційного механізму організації — принцип комплексності, відповідно до якого мотивація персоналу має базуватися на трьох основних компонентах: потенційні можливості співробітника (психофізіологічні особливості, освіта, виховання, досвід та ін.), особистісні мотиваційні компоненти; мета і завдання бізнесу підприємства .

При цьому мотивація персоналу передбачає врахування основних базисних потреб і фізіологічних; потреба в безпеці і захищеності; потреба в любові і прихильності; потреба в досягненнях; потреба в соціальному схваленні (кар'єра, соціальний статус).

Набір базисних потреб якісно і кількісно різний у кожної людини і визначається генотипом, фізіологічним функціональним станом, вихованням, зумовленим досвідом і безліччю інших складових. Індивідуальний базисний набір потреб — основа мотивації праці кожного співробітника [39].

Комплексний підхід до управління мотивацією припускає використання максимально повного набору інструментів впливу на неї. Наведені у табл. 1.

Табл.1.

Інструменти впливу на мотивацію

Інструменти впливу	Основні складові
Організація робіт	Різноманітність навичок, необхідних для виконання роботи. Закінченість виконуваних завдань. Значущість і відповідальність роботи. Надання самостійності працівникові. Вимоги до якості роботи
Матеріальне стимулювання	Конкурентоспроможність оплати праці. Співвідношення постійної і змінної частини зарплати.
Моральне стимулювання	Широкий набір нематеріальних стимулів, використовуваних керівництвом підприємства (усна подяка, почесна грамота, фото на Дошці пошани та ін.)
Індивідуальний підхід до працівника	Оцінка керівником індивідуальних особливостей даного працівника і вибір таких підходів, які найбільшою мірою відповідають особливостям його особистості і характеру

Інструменти впливу на мотивацію

Зупинка цілей	Постановка перед працівником чітких цілей і завдань, які повинні бути вирішені за певний час. Конкретність, привабливість і реалізованість - ключові вимоги до мотивування цілями
Оцінка і контроль	Форми контролю за роботою персоналу, здійснювані безпосереднім керівником. Оцінка його робочих результатів і робочої поведінки
Інформування	Своєчасність і повнота інформації, необхідної для виконання робіт
Корпоративна культура	Цінності та пріоритети, реалізовані в організації. Традиції та правила, що визначають елементи корпоративної культури
Особливості управління	Якість управління, стиль управління та відповідність управління складності завдань і основних характеристиках персоналу (рівень кваліфікації, вік, ступінь самостійності та ін.)

З розвитком внутрішньо-економічних відносин на підприємствах виникли сучасні інструменти мотивації, до яких можна віднести:

1. Систему відкладених бонусів, що вже давно широко застосовується на Заході і не раз довела на практиці свою ефективність. Чинник отримання після закінчення певного терміну бонусу серйозно знижує ризик втрати співробітників з підприємства.

2. Програму корпоративного страхування життя, широко застосовується в багатьох західноєвропейських країнах і США, зараз стає популярною і в Україні [14]. Накопичувальне страхування є невід'ємним елементом сучасного HR-менеджменту. Такі програми не тільки допомагають керівнику з мінімальними витратами вирішити кадрове питання, але й дозволяють ефективно управляти фінансовими потоками підприємства [30].

3. Надання соціальних пакетів. Найбільш поширений шлях - укладення договорів добровільного медичного страхування працівників (ДМС). Робота

в тандемі із страховиком має масу переваг. Наприклад, відкриття на співробітника накопичувального рахунку в компанії, який збільшуватиметься з кожним роком його роботи, міцно «прив'яже» людину до підприємства і стане додатковим стимулом, що підвищить ефективність її роботи.

Чим більша кількість різноманітних потреб реалізує людина за допомогою праці, тим різноманітніші блага йому доступні, а також чим меншу ціну в порівнянні з іншими видами діяльності йому доводиться платити, тим важливіше роль праці в його житті, тим вище його трудова активність. Таким чином, благо стає стимулом праці.

Мотиваційні інструменти можна розподілити за різними критеріями. Загалом можна виокремити три групи: інструменти примусу, заохочення і співучасті [23].

Інструменти примусу змушують працівника діяти в рамках визначеної поведінки, вони мають обов'язковий характер і підкріплені різними санкціями. Основними елементами примусу є накази, рекомендації, формальні та неформальні вказівки, регламенти та посадові інструкції, статті Кодексу законів про працю, колективний договір обов'язків працівників.

Інструменти примусу є ефективною формою мотивації в умовах, які передбачають оперативність дій і категорично відкидають узгодження. Наказове мотивування може також бути наслідком пасивності з боку мотивованих працівників, невміння ними приймати самостійні рішення. У багатьох випадках мотивація, яка ґрунтується на примусі є надзвичайно неефективною [37]. Працівник, який мотивований примусом, докладає мінімум зусиль, зазвичай стільки, скільки потрібно, щоб уникнути санкцій.. З іншого боку, цей тип мотивації є легким у застосуванні, не вимагає від мотиватора жодних кваліфікацій у цій сфері.

Мотивування з використанням заохочення ґрунтується на позитивному стимулюванні, нагороди, а не на створенні наказів. Важливими видами заохочення є економічні та позаекономічні. Поведінка у цій сфері

визначається за таким принципом: поведься відповідно до сподівань мотиватора, а натомість отримаєш певну нагороду [34].

Інструменти заохочення мають зацікавити працівника. Вони також слугують засобом мотивації й формування бажаної поведінки.

Інструменти мотивації, які ґрунтуються на співучасті, відрізняються від знарядь примусу і заохочення тим, що не лякають штрафами і не стимулюють лише нагородами. Вони дуже тісно пов'язані з демократичним стилем управління. Суттєвими прикладами такої мотивації є: співучасть працівника в управлінні, щоденні або періодичні зустрічі безпосередніх керівників з підлеглими, консультації, системи винагородження підприємств. Ці знаряддя впливають на свідомість працівників, їх ставлення до роботи, збуджують їхню професійну активність.

Головне завдання керівника полягає не в тому, щоб задовольнити всі потреби робітника, а в тому, щоб створити такі умови за яких робітник зміг би задовольнити їх сам. Для того, щоб система мотиваційного механізму була ефективною потрібно, щоб співробітник був впевнений у перспективі подальшого задоволення потреб. Для цього можна використати поради, розроблені західними науковцями М.-Х. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі:

1. Методи задоволення соціальних потреб:
 - Доручати робітникам роботу, яка дала б їм змогу спілкуватися один з одним;
 - Створювати на робочих місцях дух єдиної команди;
 - Проводити з підлеглими періодичні зібрання;
 - Створювати умови для соціальної активності членів підприємства поза його межами.
2. Методи задоволення потреб у повазі:
 - Пропонуйте робітникам змістовнішу роботу;
 - Забезпечте їм позитивний зворотній зв'язок з досягнутими результатами;

- Високо оцінюйте і заохочуйте досягнуті робітниками результати;
- Залучайте підлеглих до формування цілей і розроблення рішень;
- Просувайте підлеглих по службі;
- Забезпечуйте навчання і перепідготовку, які підвищують рівень компетентності.

3. Методи задоволення потреб у самовираженні:

- Забезпечуйте робітникам можливості для навчання і розвитку, які б сприяли використанню їх потенціалу;
- Доручайте підлеглим складну і важку роботу, що передбачає повну віддачу;
- Розвивайте у підлеглих творчі здібності [25].

Крім того, слід вживати заходи, щодо усунення дії факторів, які викликають незадоволення у працівників, оскільки відсутність незадоволення, хоча і не суттєво, але впливає на підвищення мотивуючої сили. Аналізуючи і результати досліджень, можна розробити систему мотивування персоналу в організації, яка сприятиме її успішному функціонуванню.

Ефективна система мотивації праці на підприємстві має охоплювати:

- Дослідження складу і визначення значущості мотивів різних категорій працівників підприємства;
- Розроблення системи стимулів, яка б відповідала визначеним перевагам;
- Моніторинг впливу процесу мотивації і стимулювання на результати діяльності працівників і підприємства загалом;
- Коригування процесу мотивації і стимулювання з урахуванням результатів моніторингу шляхом застосування різних форм і способів підтримки бажаної для організації поведінки [28].

Висновки до Розділу 1:

1. Мотиваційний механізм — сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють людину у здійсненні певної економічної діяльності з

метою задоволення потреб і реалізації інтересів. Науковою проблемою є те, що сучасними вченими не достатньо досліджено вплив зовнішніх чинників на мотивацію персоналу туристичних підприємств, що ускладнює аналіз зовнішнього середовища та не дозволяє встановити дійсні об'єктивні проблеми розвитку мотивації на них.

2. Формування мотиваційного механізму має відбуватися з урахуванням цілей розвитку підприємства та цілей особистісного розвитку працівника. Визначення показника рівня результативності мотиваційного механізму дає можливість оцінити дієвість мотиваційних заходів, що застосовуються на підприємстві та служити основою по вдосконаленню і коригуванню існуючого мотиваційного механізму, що сприятиме збільшенню вмотивованості та задоволення персоналу працею на підприємстві, а також зростанню трудової віддачі.

3. У процесі побудови мотиваційної системи потрібно враховувати те, що найбільше значення має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі колективних та суспільних інтересів. Лише в результаті створення умов для реалізації особистих інтересів у поєднанні з колективними та суспільними можливе досягнення конкретно вираженої зацікавленості працівників у ефективній діяльності підприємства.

4. На основі уточнення чинників мотиваційного механізму стає зрозумілим, що спонукальними чинниками для керівника туристичного підприємства для розробки та впровадження мотиваційного механізму є чинники зовнішнього середовища впливу.

5. Досягнення мети впровадження мотиваційного механізму неможливо без розвитку персоналу та його мотивації.

6. Розробка та впровадження мотиваційного механізму на туристичних підприємствах зумовлюється практичними проблемами розвитку туристичної галузі в Україні.

РОЗДІЛ 2

Дослідження ефективності мотиваційного механізму управління туристичним підприємством “ TUI турагенство” ФОП Лошкарев Д.О., м.Київ

2.1. Аналіз розвитку мотиваційного механізму управління підприємством

Механізм мотивації має враховувати актуальні цілі розвитку підприємства та працівника. Основний і найбільш цінний капітал будь-якої компанії – працівники. Саме вони визначають успішність і темп розвитку підприємства, будучи рушійною силою бізнесу. Тому для того, щоб їх робота в організації була по-справжньому ефективною, потрібно постійно стежити за рівнем мотивації та регулярно міняти методи стимулювання. Стандартні премії і надбавки, що сьогодні використовуються на туристичних підприємствах не завжди являються достатніми для стимулювання необхідного рівня мотивації, тому роботодавцям слід запроваджувати прогресивні та інноваційні засоби заохочення. Мотиваційний механізм – це розкриття здібностей працівників та досягнення ними високих результатів праці, як шлях до підвищення результативності діяльності підприємства, систему оцінки механізму мотивації праці включаючи удосконалення та коригування. Результативність мотиваційного механізму виявляється в досягненні певного кінцевого результату, який на мікрорівні (рівні підприємства) полягає в досягненні цілей діяльності підприємства та індивідуальних цілей працівника, а на макрорівні (рівні держави) полягає в забезпеченні добробуту суспільства, соціального розвитку, покращення екології та покращення якості життя [41].

Туристичний агент – це юридична або фізична особа (підприємець), яка здійснює на основі ліцензії діяльність по просуванню і реалізації сформованого туроператором туру (туристичного продукту).

Туристичний агент у разі необхідності до придбаного туру додає вартість проїзду туристів від місця формування групи до першого на маршруті пункту розміщення і від останнього на маршруті пункту розміщення до місця формування групи [74].

Основне завдання туристичного агентства – це повне і широке висвітлення можливостей відпочинку і подорожей по всіх наявних турах, курортах, туристичних центрах; просування інформації про власні можливості за допомогою реклами; організація продажу туристичного продукту з урахуванням специфіки і особливостей туристичного ринку. Важливим відповідальним завданням для туристичних підприємств є створення репутації, високої якості обслуговування гостей, яке забезпечується колективними зусиллями працівників усіх служб підприємства, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалення форм і методів обслуговування [77].

Туристичний агент “ TUI турагенство” ФОП Лошкарев Д.О., м. Київ, пропонує найрізноманітніші туристичні маршрути і продукти. Фірма займається турагентською діяльністю та діє на підставі статуту. Підприємство створене з метою одержання прибутку від господарської діяльності, що спрямована на задоволення попиту на ринку туристичних послуг для реалізації на базі одержання прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і членів колективу підприємства. За роки діяльності це туристичне агентство знайшло своїх постійних клієнтів, і має досить велику популярність у місті, придбала великий досвід роботи і завоювала симпатію своїх партнерів і клієнтів.

“ TUI турагенство” ФОП Лошкарев Д.О. пропонує клієнтам різні типи відпочинку в залежності від їх переваг: пляжний відпочинок, гірськолижний відпочинок, сімейний відпочинок, молодіжний відпочинок, екскурсійний відпочинок, відпочинок TUI Prestige.

Вивчаючи переваги українських туристів, “ TUI турагенство” ФОП Лошкарев Д.О. щорічно розробляє спеціальні концепції відпочинку. “ TUI

турагенство” ФОП Лошкарев Д.О. працює зі всесвітньо відомими готельними ланцюгами, що дозволяє компанії гарантувати високий рівень сервісу.

Підприємство здійснює облік усієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність у порядку, встановленому законодавством. Для аналізу діяльності турагента використовуються дані статистичної звітності №1-ТУР «Звіт про діяльність туристської організації», які наведені у дод. Б. Відповідно до Інструкції щодо заповнення форми державної статистичної звітності №1-ТУР, затвердженою наказом Державного комітету статистики України, «звіт заповнюють відповідальні особи підприємств, установ, організацій, фізичні особи, що зареєстровані у встановленому чинним законодавством України порядку і здійснюють діяльність, пов'язану з наданням туристичних послуг (надалі - суб'єкти туристичної діяльності), незалежно від відомчої підпорядкованості, форми власності та організаційно-правової форми господарювання». Головною метою будь – якого підприємства є прибуток. Ефективність роботи підприємства визначається балансуванням прибутку та витрат, обігом оборотних коштів. Витрати туристичної фірми – економічна категорія, яка відображає витрати живого і матеріалізованої праці на підприємство і реалізацію туристичного продукту та виражену в грошовій формі. Щоб виявити ефективність роботи туристичного підприємства, розраховують декілька показників.

Показники рентабельності розглядаються, як основні при розгляді питань вкладення капіталу, як такі, що мають навіть більше значення, ніж показники ліквідності й фінансової стабільності. Якщо протягом декількох років показники рентабельності поліпшуються, це свідчить про ефективність керування, здатність підприємства отримувати прибуток у сьогоденні й майбутньому. Ефективність роботи туристичного агентства “TUI турагенство” ФОП Лошкарев Д.О. визначається його рентабельністю. Рентабельність – узагальнюючий показник діяльності туристичної фірми

[91]. Таким чином ефективність даного туристичного агентства вимірюється показниками рентабельності, що наведені у табл. 2.

Табл. 2.

Динаміка показників рентабельності туристичного агентства “TUI турагенство” ФОП Лошкарев Д.О.

№	Показники	Ум познач	2016 рік	2017 рік	Відхилення	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6=5-4	7=6/4x100
1.	Виручка від реалізації послуг	T	24497,0	27951,0	3454,0	14,1
2.	Собівартість	C	17280,0	18597,0	1317,0	7,62
3.	Прибуток від реалізації послуг	ВП	3157,0	4451,0	1294,0	41,0
4.	Рівень рентабельності	Pc	18	24	6	33,3
5.	Рентабельність реалізації послуг	Pt	13	16	3	23

З даних табл. 2. видно, що рівень рентабельності туристичного агентства “TUI турагенство” ФОП Лошкарев Д.О. у 2017 році склав 24%, що на 6% більше ніж у 2016 році, а саме – 18%, темп приросту рівня рентабельності склав 33,3%. Рентабельність реалізації наданих послуг у 2017 році склав 16%, а у 2016 – 13%, тобто темп приросту даного показника збільшився на 23%.

Потрібно зазначити, що враховуючи вищезазначені показники туристичне підприємство є ефективним і конкурентоспроможним.

У зазначеному туристичному агентстві діє лінійна структура управління. Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Основні завдання організаційної структури перебувають у розподілі праці,

відповідно до посадових обов'язків; визначення ролей і адміністративних взаємовідносин; визначення каналів взаємозв'язку [75].

Переваги лінійної організаційної структури:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки лінійної організаційної структури:

- необхідність високої кваліфікації керівників;
- перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- відсутність спеціалістів з окремих функцій управління;
- обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Підприємство знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Академіка Вільямса, 5. Основною метою є здійснення посередницької діяльності з реалізації туристичного продукту та туристичних послуг. На туристичному підприємстві працює 7 осіб: директор та його заступник, бухгалтер, 3 менеджери з туризму, секретар. До повноважень директора, як керівника підприємством відносяться такі, як вмiле ведення фірмової політики, своєчасне та помiрковане прийняття рішень різної складності. Заступник директора здійснює керівництво над менеджерами, займається маркетинговою діяльністю. До повноважень менеджерів відносяться: своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі фірми,

попередження керівництва та прийняття обґрунтованих рішень, щодо змін у політиці фірми, консультаційне-інформаційне забезпечення клієнтів, розробка турів. Секретар займається веденням документації, відповідає на телефонні дзвінки та вирішує адміністративні проблеми офісу. Фінансовою частиною даного підприємства займається бухгалтер

“ TUI турагенство” ФОП Лошкарев Д.О. використовує формування механізму мотивації, спрямованого на реалізацію цілей розвитку підприємства та працівників, зображений на рисунку 2.1.

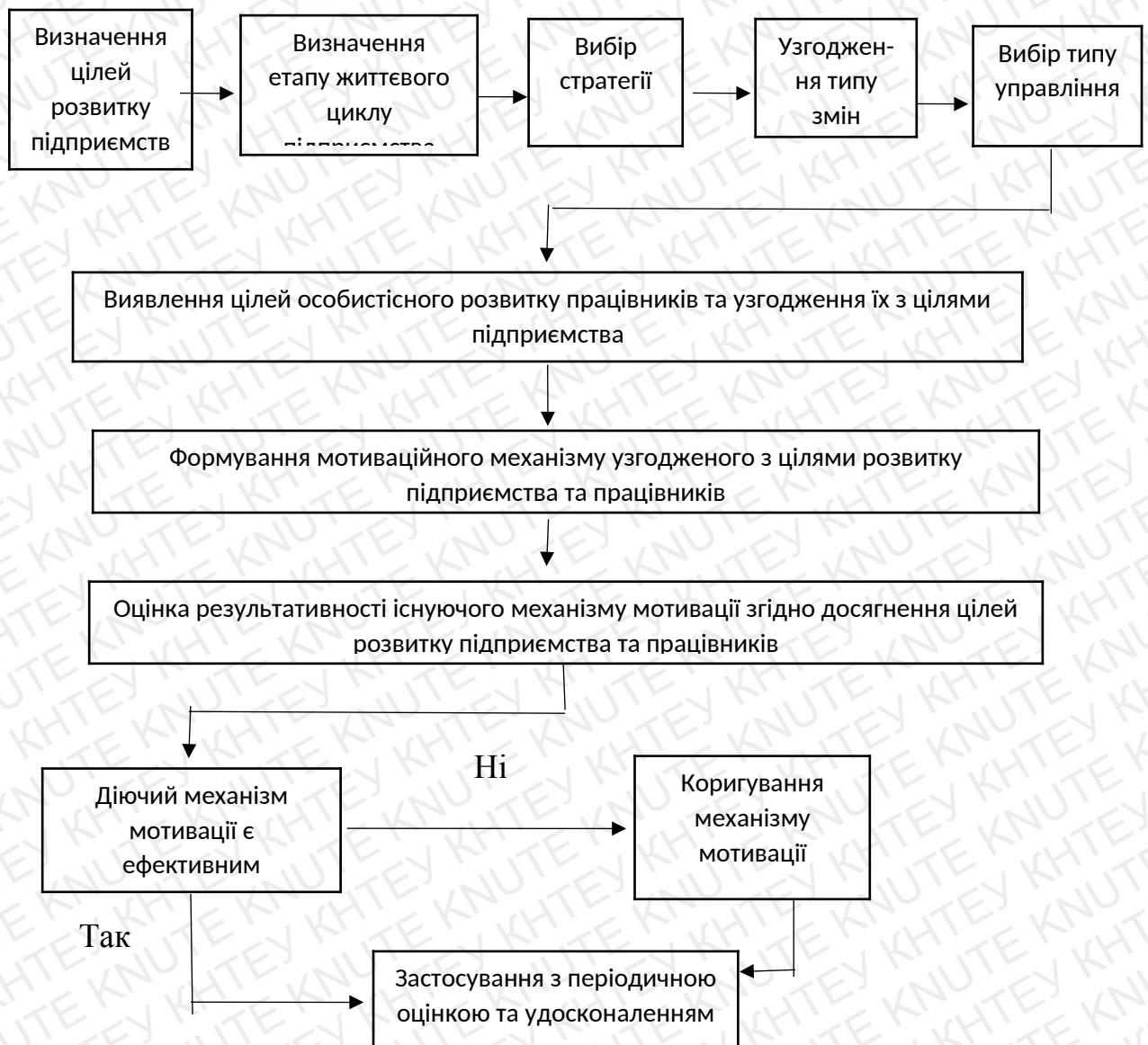


Рис. 2.1. Формування та впровадження механізму мотивації.

В сучасних умовах управління персоналом набуває системності та завершеності шляхом комплексного вирішення кадрових проблем, запровадження нових і вдосконалення існуючих кадрових технологій.

Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи компанії є: вдале формулювання системи цілей компанії, доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей.

Проблема пошуку і утримання кваліфікованих фахівців сьогодні як ніколи набуває виключно важливого значення для підприємств. Адже саме люди і їхня зацікавленість в успіху – це той основний актив, який багато в чому визначає успішність тієї або іншої компанії. [50].

Інтерес до роботи багато в чому визначається не тільки її змістом, але й організацією праці, методами управління та ступенем впливу працівника на виробництво (ініціатива, самостійність, участь в прийнятті рішень). В сучасних умовах, коли діяльність працівників носить розумовий характер, коли від них очікують більше самостійності, ініціативи і відповідальності за свої дії і результати, керівництву, розглядаючи питання мотивації, необхідно фокусуватись на стратегічній доцільності та економічній ефективності заходів [81].

Задачами удосконалення мотиваційного механізму, мають бути:

- 1) удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму, направленої на забезпечення цілей всіх учасників господарського процесу;
- 2) визначення слабких місць мотиваційного механізму на досліджуваних підприємствах та надання рекомендацій щодо їх усунення.

Рівень мотивації можливо визначити через оцінку досягнення своїх цілей працівником (ступінь досягнення цілей індивідуального розвитку працівника) та через оцінку рівня розвитку цінних для підприємства якостей у працівника (ступінь досягнення цілей розвитку підприємства) [77].

Завданням методики оцінки має бути вимірювання ступеня розвитку індивідуальних цінностей та можливостей працівників, ступеня

сформованості в них почуття залучення до цілей компанії та ступеня відповідності цілей працівника цілям підприємства.

Доцільним є підсилення методологічного аспекту у напрямках вивчення явищ і процесів на підприємствах за критеріями рівня результативності мотиваційного механізму:

- досягнення цілей працівника: задоволеність умовами робочого місця, керівництвом, змістом праці; оцінкою психологічного клімату в колективі; професійного розвитку, розвитку ділових якостей працівників; задоволеності нематеріальною мотивацією, задоволеності матеріальною мотивацією, задоволення соціальних потреб, обізнаності працівників про систему мотивації, оцінки зовнішніх факторів впливу;

- досягнення цілей підприємства: кваліфікаційно-професійного рівня, лояльності до організації, сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, трудової дисципліни, інноваційної активності та сприйнятливості, виконання виробничих завдань, плинності кадрів.

Спрямованість діяльності працівників на задоволення різних груп потреб визначає певний тип мотивації: орієнтація на зміст роботи та її суспільну значимість, орієнтація на оплату праці та інші її матеріальні стимули, збалансованість різних мотивів діяльності.

Аналіз індивідуальних мотиваційних стратегій та реалізації особистісного підходу до оптимізації системи матеріального стимулювання дозволив виділити декілька типів працівників [44]:

1. професіонали, в основі діяльності яких лежить реалізація власних знань, вмінь та можливостей. Це творчі люди, які орієнтовані на успіх, позитивне рішення поставлених завдань та визнання оточуючих;
2. господарі — підприємці, які йдуть на ризик заради примноження власного багатства і зростання добробуту, створюючи при цьому нові продукти, послуги та додаткові робочі місця;

3. інструменталісти — працівники, які байдужі до форм власності, роботодавців та орієнтовані лише на заробіток, який хочуть отримати готівкою і одразу;
4. патріоти, мотивація яких базується на високих людських та ідейних цінностях, а діяльність спрямована на добро і гуманізм;
5. люмпени — працівники, які віддають перевагу зрівняльному розподілу матеріальних благ, не люблять відповідальності та індивідуальних форм праці, але завжди незадоволені оплатою.

Основа мотиваційної політики організації — принцип комплексності, відповідно до якого мотивація персоналу має базуватися на трьох основних компонентах: потенційні можливості співробітника (психофізіологічні особливості, освіта, виховання, досвід та ін.), особистісні мотиваційні компоненти; мета і завдання бізнесу [48]. При цьому мотивація персоналу передбачає врахування основних базисних потреб і фізіологічних (збудливість, потреба в екзогенних подразниках; потреба в підтримці гомеостазу та ін.); потреба в безпеці і захищеності; потреба в любові і прихильності; потреба в досягненнях; потреба в соціальному схваленні (кар'єра, соціальний статус).

Набір базисних потреб якісно і кількісно різний у кожної людини і визначається генотипом, фізіологічним функціональним станом, вихованням, зумовленим досвідом і безліччю інших складових. Індивідуальний базисний набір потреб — основа мотивації праці кожного співробітника [78].

З розвитком внутрішньо економічних відносин на підприємствах виникли сучасні інструменти мотивації, до яких можна віднести:

1. Систему відкладених бонусів, що вже давно широко застосовується на Заході і не раз довела на практиці свою ефективність. Якщо короткострокові виплати її еквівалентні 10-100% річного окладу, то довгострокові складають близько 20-30% від тих, що реально виплатили за цей період річних преміальних. Чинник отримання після закінчення певного

терміну такого солідного бонусу серйозно знижує ризик відтоку співробітників з підприємства

2. Програму корпоративного страхування життя, широко застосовується в багатьох західноєвропейських країнах і США, зараз стає популярною і в Україні. Накопичувальне страхування є невід'ємним елементом сучасного HR-менеджменту. Такі програми не тільки допомагають керівнику з мінімальними витратами вирішити кадрове питання, але й дозволяють ефективно управляти фінансовими потоками підприємства.

3. Надання соціальних пакетів. Найбільш поширений шлях - укладення договорів добровільного медичного страхування працівників (ДМС). Робота в тандемі із страховиком має масу переваг. Наприклад, відкриття на співробітника накопичувального рахунку в компанії, який буде збільшуватися з кожним роком його роботи, міцно «прив'яже» людину до підприємства і стане додатковим стимулом, що підвищує ефективність її роботи [82].

Також, скориставшись послугами страхової, організація може навіть заощадити кошти. Так, якщо підприємство укладе із страховою компанією 10-річний і більше договір, воно дістане можливість накопичувати фонди для персоналу не з прибутку, а відносити такі витрати на валові витрати. Згідно Закону «Про оподаткування прибутку підприємств», юридичні особи можуть відраховувати на витрати платежі за довгостроковими (10 і більше років) договорами накопичувального страхування життя своїх співробітників в межах 15% від фонду заробітної платні, але не більше 6 тис. грн. на рік на одну людину. Ще один важливий аргумент на користь укладення договорів корпоративного страхування життя - те, що акумульовані у страховика кошти підприємство може у будь-який момент можна пустити в обіг [52].

Таким чином, мотивація праці повинна враховувати потребу в досягненнях. Люди, які володіють певним прагненням, ставлять перед собою завдання, виконати які, означає для навколишнього оточення - досягти успіху. Вони хочуть бути на висоті і люблять отримувати позитивні відгуки

про свою діяльність від оточуючих. Для виявлення таких співробітників немає необхідності в психологічному тестуванні, навіть свій вільний час вони присвячують основній роботі.

Мотивація діяльності, не дивлячись на різноманітність способів, є одним з головних методів управління персоналом, який спонукає працівників на досягнення цілей, які стоять перед ними та підприємством. Розвиток ринкових відносин в нашій державі примушує керівників змінювати існуючі методи і форми господарювання у всіх сферах сучасного менеджменту і в першу чергу, при мотивації праці персоналу.

Ці зміни мають базуватись на існуючих потребах працівників, які не обмежуються лише матеріальною складовою, а представлені у всьому різноманітті. Завдання хорошого керівника — вміло поєднувати ентузіазм співробітників та гідну винагороду [80].

Процес створення сучасного ефективного мотиваційного механізму є дуже складним, його слід розглядати як багатокomпонентну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організацій. Важливе місце посідає мотивація праці у співставленні з базисними потребами, що мають індивідуальні, типологічні та вікові особливості. Їх ігнорування може негативно вплинути на ефективність управління. Даний комплекс є одним з найбільш складних у застосуванні, але в той же час найперспективнішим в силу мінімальних витрат [79].

2.2. Дослідження впливу факторів на формування мотиваційного механізму управління туристичним підприємством

Управління людськими ресурсами є одним із найважливіших компонентів менеджменту туристичної фірми. Високий рівень мотивації працівників є запорукою постійно зростаючого рівня прибутковості. На

сьогоднішній день більшість туристичних підприємств використовують традиційні, перевірені часом, фактори мотивації. Як правило, це надбавки до заробітної плати, премії, соціальні пакети. Основним фактором мотивації праці, як на вітчизняних підприємствах так і в західних фірмах є грошова винагорода, що включає грошові виплати за виконання поставлених цілей, надбавки до заробітної плати, спеціальні індивідуальні винагороди, тощо. Грошова мотивація за своєю природою є “ненасичуваною”, і людина швидко звикає до нового, вищого рівня оплати. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував її на високу робочу віддачу, завтра може стати звичним і втратити спонукальну силу. Тому важливо використовувати інші способи мотивації, окрім грошових: моральні, соціальні. Визнання заслуг працівника, його професіоналізму, прояв поваги до нього – надзвичайно ефективний фактор моральної мотивації [83]. Ефективним є застосування таких факторів як професійне навчання, можливість до кар’єрного росту, надання соціального забезпечення [42].

Складність формування і практичного функціонування мотиваційного механізму визначається наступними важливими для розуміння факторами.

По-перше, якщо мотиваційний процес ініціюється потребами, то при формуванні системи мотивації необхідно точно знати актуальні для співробітників потреби. При цьому, раніше вже розглядали:

- потреби дуже різноманітні, що призводить до неможливості врахування кожної з них у кожного конкретного працівника;
- частину потреб може бути прихованими або неусвідомленими, що робить скрутним управління ними;
- самі потреби знаходяться між собою в складній динамічній взаємодії, найчастіше суперечачи друг другу або ж, навпаки, посилюючи дії окремих потреб.

По-друге, аналіз мотивів трудової діяльності проводиться на основі слів самого працівника, спостережень, а також особистого досвіду управлінця, що

в кінцевому підсумку не визначає правильність виявлених мотивів праці кожного конкретного працівника.

По-третє, необхідно враховувати, що ступінь впливу одних й тих самих мотивів на різних людей неоднакова. У одних людей прагнення до досягнення результату може бути дуже сильним, а в інших воно може бути відносно слабким. У цьому випадку даний мотив буде по-різному діяти на поведінку людей. Можлива й інша ситуація: дві людини мають однаково сильний мотив на досягнення результату, але в одного цей мотив домінує над всіма іншими, і він буде домагатися результату будь-якими способами. У іншого ж цей мотив співвідноситься силі дії з мотивом причетності. У цьому випадку дана людина буде поводитися по-іншому [84].

По-четверте, кожен працівник має власну систему цінностей, визначальну унікальний набір і співвідношення мотивуючих факторів [45].

З усього вищесказаного випливає, що система мотиваційного механізму в організації повинна надавати працівникам максимально широкий і гнучкий вибір мотивуючих засобів, в рамках яких кожен працівник вибирає собі те, що для нього є найвищою цінністю.

Мета комплексної системи мотиваційного механізму повинна відповідати місії і цілям конкретного підприємства. Комплексність мотивації впливає на мотивацію людини в організації. Даний підхід до мотивації може бути заснований на:

- управлінні процесами задоволення потреб (за основу береться система первинних і вторинних потреб)
- виявленні домінуючих мотивів трудової діяльності та вплив на них (в основі лежать діагностичні методики: тести, опитування, спостереження).

Використовуючи перший підхід, в основі якого лежать конкретні потреби працівників, необхідно визначити місце і роль різних факторів мотивації праці, які здатні задовольнити різні потреби.

Важливим є те, що різні категорії працівників повинні мотивуватися по-різному. Співвідношення морального і матеріального стимулювання для

основного управлінського та обслуговуючого персоналу будуть різними, оскільки сила дії одних і тих же потреб на них різна [59].

Визначення співвідношення різних чинників мотивації засновано на ретельному формулюванні цілей конкретних підрозділів або працівників в розрізі загальних цілей підприємства. Фактори стимулювання і мотивації праці можуть бути класифіковані за змістом і актуальністю потреб. Крім того, при формуванні системи мотивації необхідно пам'ятати: потреби можна не тільки задовольняти, а й створювати, тобто цілеспрямовано актуалізувати для зміни мотиваційної структури персоналу [47].

Визначимо фактори, що сприяють зміни сили дії мотивів трудової поведінки, наведені у табл. 3.

Знаючи структуру зв'язків між мотивами в мотиваційному комплексі трудової діяльності персоналу, можна прогнозувати зміни у трудовій поведінці працівників після будь-яких змін в системі мотивації їхньої праці.

Табл. 3.

Основні фактори, що змінюють силу дії різних мотивів

Мотиви	Фактори, що збільшують силу дії мотивів	Фактори, що зменшують силу дії мотивів
Придбання	1. Чіткий зв'язок розмірів винагород з результатами праці. 2. Мінімізація проміжку часу між закінченням роботи і отриманням винагороди. Низький матеріальний рівень життя персоналу. Низький інтелектуальний рівень основної маси працівників. 3. Збільшення середнього віку персоналу.	1. Зрівняльна система винагород за результати праці. 2. Отримання винагород в строго встановлені моменти часу. 4. Зменшення середнього віку персоналу.

Продовження табл. 3.

Основні фактори, що змінюють силу дії різних мотивів

Задовolenня	<p>1.Наявність у трудовій діяльності оптимальних ситуацій ризику.</p> <p>2.Відповідність структури особистості вимогам трудової діяльності.</p> <p>3.Групова форма перебігу трудової діяльності.</p> <p>4.Демократизація процедур прийняття управлінських рішень в організації.</p> <p>5.Контроль трудової діяльності за кінцевими результатами</p>	<p>1.Відсутність у трудовій діяльності ситуацій ризику або їх надмірно сильний характер. Відсутність процедури діагностики професійної придатності при наймі персоналу або ігнорування отриманих в ході її проведення результатів.</p> <p>2.Індивідуальна форма протікання трудової діяльності.</p> <p>3.Надмірна централізація прийняття управлінських рішень в організації.</p>
Безпеки	<p>1.Жорсткий поопераційний контроль результатів трудової діяльності.</p> <p>2.Незворотність і автоматизм виносяться санкцій</p>	<p>1.Використання системи контролю трудової діяльності персоналу за кінцевими результатами.</p>
Мотиви	<p>1.Фактори, що збільшують силу дії мотивів</p>	<p>1.Фактори, що зменшують силу дії мотивів</p>
Безпеки	<p>1.Максимально стислі терміни винесення покарань.</p> <p>2.Персонал отримує інформацію про порядок винесення санкцій до початку виконання трудових операцій.</p>	<p>1.Санкції виносяться тільки по конкретних дат (наприклад, один раз на місяць за підсумками роботи у звітному періоді).</p> <p>2.Окремі працівники ніколи не піддаються санкціям</p>

Продовження табл. 3.

Основні фактори, що змінюють силу дії різних мотивів

Підпорядкування	1.Послідовно здійснювані трудові операції. 2.Застосування погодинної форми оплати праці	1.Одностатевий склад групи. 2.Низька ступінь кооперації праці. 3.Паралельно здійснювані трудові операції. Застосування відрядної форми оплати праці
Енергозбереження	1.Великий трудовий досвід персоналу. 2.Висока професійна кваліфікація працівників, наявність стійких трудових навичок.	1.Відсутність трудового досвіду у персоналу. 2.Низька професійна кваліфікація працівників, відсутність стійких трудових навичок.

З позиції управління людьми важливим є вплив факторів мотивації на трудову поведінку працівників, яке виражається в тому, як працівник розуміє дійсність, яким чином він визначає своє місце в організації, що він вважає найбільш значущим для себе. Дієвими факторами мотивації виступають організація виробничого процесу (забезпечення ергономічності, гігієнічності, екологічності, естетичних умов праці, чіткості робочого ритму і т. п.), система стимулювання праці (дотримання принципів соціальної справедливості, товариської взаємодопомоги, обов'язковості компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбалість), індивідуальні міри матеріального і морального спонукання до високопродуктивної праці (грошова винагорода, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання, за кордон тощо), особистий приклад і ділові доручення. Більшість мотиваційних програм, які використовуються в організаціях туристичного бізнесу являють собою комплексні програми, які включають в себе стимулюючі фактори. Основними матеріальними стимулами у роботі працівників туристичних підприємств є нарахування заробітної плати з

доданим відсотком від продажу турів, одноразові грошові винагороди, заохочувальні та компенсаційні виплати, надбавки та доплати, які не передбачені законодавством. Матеріальне стимулювання, яке не підкріплене моральним фактором, не приносить максимального ефекту [53].

Досліджуючи вплив факторів мотиваційного механізму, можна відмітити основну їх особливість – вони представляють собою потужний економічний інструмент, створюючи сильні мотиваційні механізми для підвищення ефективності діяльності працівників [51]. На підприємствах діє розмаїття факторів, які можуть впливати на мотиви поведінки працівників і позитивно, і негативно. В їхньому складі можна виділити дві укрупнені групи – економічні і соціальні фактори. Економічні фактори є базою, фундаментом при створенні внутрішньо фірмового механізму мотивації праці. У той же час первинність економічних мотивів завжди пов'язана з мотивами соціальними. Більше того, коли основні матеріальні потреби задоволені, діяльність людей все більше визначається соціальними мотивами. Механізм мотивації повинен включати ті соціальні фактори, які відносяться до числа добровільних з боку працівника і підприємства, які орієнтовані в майбутн [88]. Соціальні фактори, що використовуються в механізмі мотивації повинні бути орієнтовані на інтереси працівників. Вони повинні приводити у відповідність бажання працівників з цілями підприємства, тобто формувати внутрішньокорпоративну мету, сприяти ідентифікації працівників зі своїм підприємством, підвищувати продуктивність праці, підтримувати його інтенсивність і бажання співробітників працювати, соціально розвивати працівників, сприяти підвищенню їх соціального статусу, покращувати мікроклімат на підприємстві. Соціальні фактори мотиваційного механізму повинні органічно входити в соціальну політику підприємства, тому що підприємство може досягти успіху в сучасних умовах тільки тоді, коли працівники відчують, що до них відносяться не просто краще, ніж на інших підприємствах, а як до рівноправних партнерів, і тоді коли у працівників буде можливість саморозвитку і творчого зростання на

підприємстві. Тому, соціальні фактори мотиваційного механізму повинні, з одного боку, бути привабливі для працівників, а з іншого боку орієнтовані на успіх фірми [43].

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

2.3. Оцінка ефективності діючого мотиваційного механізму управління підприємством

Оцінювання ефективності мотивації персоналу можна віднести до найскладніших завдань у сфері мотиваційних досліджень, оскільки результати мотиваційного впливу залежать від великої кількості зовнішніх і внутрішніх мотиваторів особистості, виокремлення ролі кожного з яких є настільки трудомістким, що не буде мати прикладного застосування.

Можна виділити дві великі групи мотиваторів:

- зовнішня, що впливають на людину із зовнішнього середовища (це стимули матеріального та нематеріального характеру);
- внутрішні, які пов'язані з внутрішнім світом людини як особистості, мають стійкий характер, піддаються коригуванню лише з волі самої людини.

Зображено на рис. 2.2.

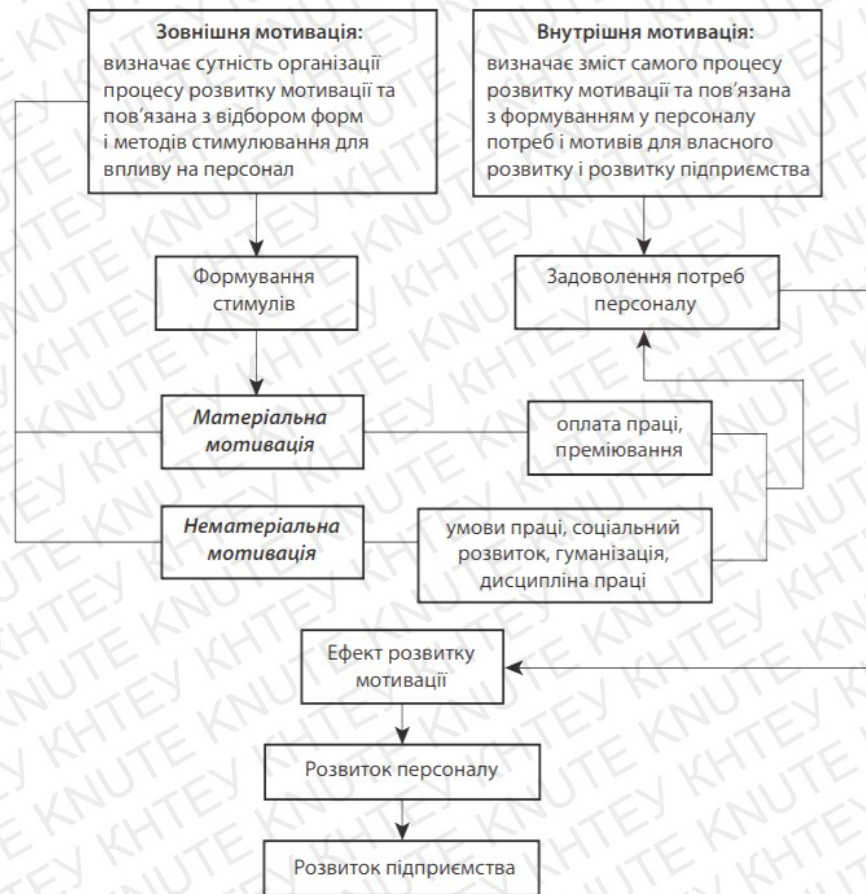


Рис. 2.2. Групи мотиваторів для управління підприємством

Системи матеріального стимулювання мають ринкову природу. Вони складаються під впливом ринку праці та дій конкурентів і базуються на прямій залежності оплати та місця і посадовій ієрархії підприємства від трудового внеску працівника. На фоні загального стану економіки країни дієвість цієї системи майже повністю визначається економічною, кадровою політикою та ефективністю роботи підприємства [55]. Можливості фондів матеріального стимулювання обмежені кінцевими результатами діяльності підприємства, і не завжди цей результат тісно пов'язаний із трудовим вкладом персоналу. Тому можна вважати, що при визначенні трудового внеску окремого працівника обов'язково потрібно враховувати, яку роль відіграють його результати порівняно з результатами інших працівників [85].

При створенні ефективного мотиваційного механізму управління підприємством повинні враховуватися такі основні елементи, як:

1. Комплексність;

2. Справедливість;
3. Дієвість;
4. Прозорість;
5. Можливість самореалізації.

З діючих нематеріальних мотивацій підприємство використовує такі заохочення як: усна похвала, свобода в прийнятті рішень, можливість використання відгулу. Матеріальні стимули праці в управлінні підприємством складаються з різних спонукальних методів, якими керівник намагається доповнити створення зацікавленості у здійсненні трудової діяльності. Ряд різноманітних чинників впливає на матеріальну мотивацію: рівень і структура особистого доходу, диференціація доходів у організації і суспільстві, матеріальне забезпечення наявних грошових доходів, системи стимулів, які діють в організації тощо. Рівень доходів значною мірою визначає можливість повноцінного відтворення робочої сили, а відтак і силу мотивації до праці [89]. Однією з передумов розвитку підприємства становить творчий потенціал працівників. Варто зазначити, що працівник в якого є шляхи для прояву своїх ідей буде працювати краще і зможе приносити більший прибуток компанії, адже завдяки можливості власного саморозвитку керівник відкриває для працівника одну з основоположних частин розвитку – саморозвиток [46]. Окрім заробітної плати підприємство надає працівникам різні додаткові пільги. Пільги можуть бути у вигляді грошових виплат(бонусів), соціальних допоміг(дотацій), соціального обслуговування. Вагоме місце в системі мотивації праці займають винагороди. Винагороди – це поняття, що відноситься до всіх форм виплат, які одержує працівник. Винагороди поділяються на:

- прямі виплати (заробітна плата, комісійні, оклади, премії, бонуси);
- непрямі (страхування за рахунок роботодавця, оплачена відпустка).

Винагороди стимулюють персонал працювати продуктивно та досягати вищих результатів. Система винагород має базуватись на таких принципах:

- винагороди повинні бути конкурентоспроможними в порівнянні з іншими фірмами та мати цінність для працівника;
- задовольняти потреби не лише окремого працівника, а й підприємства в цілому;
- чим більше функцій виконує працівник і несе більшу відповідальність, тим більша частка премій і додаткових виплат йому належить. Важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника. 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 відсотка від тарифної ставки, або від фактично відпрацьованого часу (нарахування йде на основну заробітну плату) [54].

Мотивації персоналу на підприємстві приділяють багато уваги. Адже, розуміють, що саме мотивація працівників – це один з найголовніших «двигунів» людської діяльності. Щоб правильно сформулювати механізм мотивації та розробити дійсно ефективно систему стимулювання, необхідно знати потреби підлеглих і використовувати всі можливості для створення таких умов, щоб у персоналу не виникало жодного бажання якнайшвидше знайти кращу роботу. Керівник туристичної агенції у процесі діяльності застосовує різні методи мотивування працівників. Розроблені принципи мотивації є основою на яких базується управління на всіх рівнях. Велику роль на підприємстві відіграють нематеріальні способи мотивації, вони впливають на поведінку працівників дедалі більше. Працівники підприємства люблять свою роботу і тому фірма здобуває все більшу прихильність і кількість клієнтів постійно зростає [87]. Персонал виконує ту роботу, яка подобається, а це сприяє самореалізації та самоствердженню, працівник отримує не тільки задоволення, а й зможе досягнути кращих результатів, бо

буде добре мотивованим. До нематеріальних методів стимулювання, які використовують в туристичній агенції відносять: організацію навчання і підвищення кваліфікації, різні форми публічного визнання, подяки, грамоти, відзнаки та почесні нагороди. При змішаних методах мотивування відбувається поєднання матеріального і нематеріального стимулювання. До методів, які застосовують входять: цінні подарунки, іменні канцтовари, медичне страхування, можливість безкоштовно відвідувати фітнес-центр, відпочинок за рахунок фірми тощо.

На туристичному підприємстві діє ефективна система винагород. Чим більше функцій виконує працівник і несе більшу відповідальність, тим більша частка премій і додаткових виплат йому належить. Винагороди мають цінність для працівників і є конкурентоспроможними порівняно з іншими фірмами. Окрім заробітної плати персонал одержує премії та бонуси, які залежать від продуктивності його праці, кількості залучених клієнтів, виконання виробничих завдань і функцій, кінцевих результатів діяльності. Премію отримують працівники за особливі творчі успіхи, а також виконання важливих завдань. В туристичній агенції приділяють багато уваги сучасним методам мотивації: створення сприятливого психологічного клімату, справедливий розподіл доходів, висока міра відповідальності, можливості для навчання і розвитку, визнання і схвалення результатів праці. Внутрішні стимули відіграють важливу роль при здійсненні стимулювання, якщо працівник відчуває, що його експлуатують, він завжди буде незадоволений своєю роботою. Можливість проявляти свою фантазію, творчість та ініціативність викликає бажання вкласти більше сил в роботу, краще проявити себе і досягти вищих результатів. Персонал туристичного підприємства може реалізувати свій потенціал і отримати справедливу винагороду, він намагається працювати більш продуктивно [89].

Працівники туристичної агенції дуже часто стикаються зі стресовими ситуаціями, відчувають психологічний дискомфорт. Тому особливу увагу тут приділяють створенню оптимальних умов праці. Як відомо, хороші умови

праці можуть посилити мотивацію, а погані – несприятливо впливають на здоров'я працюючих [56].

Тому підприємству необхідно намагатися задовольнити потреби і очікування своїх працівників у визнанні і отриманні задоволення від роботи, а також у їхньому розвитку. Для того, щоб заохочувати працівників до постійного вдосконалення своєї кваліфікації, доцільно здійснювати такі заходи:

- планування та забезпечення безперервної підготовки і кар'єрного росту;
- створення умов, що заохочують розроблення і впровадження нововведення;
- проведення стійкого аналізу потреб своїх працівників;
- різноманітні визнання та матеріальні винагороди;
- сприяння відкритому двосторонньому обговоренню інформації стосовно необхідності покращання якості виконання робіт;
- забезпечення умов для ефективної колективної роботи;
- чіткі визначення повноважень та відповідальності персоналу;
- розроблення особистих і колективних цілей, управління процесом поліпшення й оцінки результатів;
- інформування необхідності внесення пропозицій та вдосконалення виробничого процесу; - аналіз ступеня задоволеності працівників та вдосконалення підходів щодо підвищення рівня мотивації;
- аналіз плинності персоналу і вдосконалення процесу підбору і розстановки кадрів.

Добре спланована ефективність мотиваційного механізму дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати об'єми продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних затрат з боку підприємства. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням і його цілі

саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, його коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів [49].

Таким чином, з метою позитивного впливу мотивації персоналу на стратегічний розвиток підприємства, система мотиваційного механізму на підприємствах має базуватися на таких вимогах:

- надання однакових можливостей, щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками [86].

Ефективний мотиваційний механізм в управлінні туристичними підприємствами повинен спиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання, а також бути узгодженим з корпоративною стратегією розвитку підприємства. Ефективним можна назвати такий мотиваційний механізм, який враховує всю специфіку діяльності підприємства і має в своєму арсеналі ті методи мотивації, що є найбільш доречними та забезпечують здійснення мотивації людського капіталу [90]. Матеріальне стимулювання, яке не підкріплене моральним фактором, не приносить максимального ефекту. Тому для туристичних підприємств важливим є впровадження такої системи мотивування за якої найоптимальніше будуть поєднуватися матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, щоб досягнути максимальної віддачі працівників від роботи. Поєднання різних методів стимулювання, робота з персоналом щодо

виявлення його мотиваційних переваг у кінцевому результаті дасть змогу досягти високих результатів діяльності на туристичних підприємствах.

Висновки до розділу 2.

1. Ефективність формування мотиваційного механізму на підприємстві створює передумови для забезпечення високоефективної діяльності персоналу, як наслідок – підвищення ефективності господарювання підприємства в цілому, що актуалізує дослідження у визначеній сфері.

2. Мотивація діяльності, не дивлячись на різноманітність способів, є одним з головних методів управління персоналом, який спонукає працівників на досягнення цілей, які стоять перед ними та підприємством.

3. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

4. Для розвитку мотивації персоналу та підприємства використовуються відповідні форми та методи матеріальної та нематеріальної мотивації шляхом відбору стимулів і їх формування, що дозволяє розвинути внутрішню мотивацію та задовольнити потреби персоналу.

5. Створення ефективною системи мотивування працівників до роботи є трудомістким і необхідним процесом для туристичної організації. Необхідно знати потреби і інтереси своїх підлеглих і давати можливість їх задовольнити, щоб фірма була конкурентоспроможною і реалізувала якісний туристичний продукт.

6. Для здійснення ефективного управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища необхідна побудова та застосування ефективного мотиваційного механізму матеріального і

нематеріального стимулювання персоналу підприємства із використанням накопиченого світовою практикою досвіду.

Розділ 3

Вдосконалення мотиваційного механізму управління туристичним підприємством “ТUI турагенство” ФОП Лошкарев Д.О., м.Київ

3.1. Напрями вдосконалення мотиваційного механізму управління підприємством

Ефективна командна робота персоналу сприяє розвитку підприємства, досягненню цілей, які воно ставить перед собою, тому правильна організація мотиваційних процесів є необхідною умовою процвітання фірми. Керівники дуже часто не розуміють, які мотиви змушують підлеглих працювати продуктивно і переоцінюють важливість таких стимулів, як заробітна плата, безпека, надійність. Нематеріальні мотиви, як створення сприятливого психологічного клімату, висока міра відповідальності, можливості для саморозвитку і професійного зростання, визнання і схвалення часом відіграють для працівника першочергову роль.

Керівники туристичних підприємств недостатньо акцентують увагу на те, що зараз серед працівників посилилася потреба в стимулюванні, тобто в справедливій винагороді. Для того, щоб винагорода сприймалася як справедлива, необхідно, щоб вона відповідала ринковому рівню. Інакше співробітники відчують, що їх експлуатують. Якщо співробітник вважає, що йому серйозно недоплачують, відчуває незадоволеність від виконання своєї роботи, то у нього з'являється бажання звільнитися і знайти більш кращу роботу. Тому необхідно задуматися над питанням, чи сприймають співробітники свою винагороду як справедливу [68].

Тому необхідно розробити таку систему мотивації, щоб працівники туристичної агенції прагнули докладати більше зусиль і плідно працювати. Щоб досягнути такої взаємодії необхідно керівнику підприємства у своїй діяльності використовувати такі методи:

1. При здійсненні управлінських функцій цікавитись не лише результатами діяльності своїх підлеглих, а й їхніми мотивами та потребами;
2. Проводячи аналіз роботи працівників звертати увагу чи подобається їм робота, чи приносить вона задоволення, чи присутня внутрішня мотивація;
3. Аналізувати рівень мотивації на фірмі;
4. Працівники мають різні потреби, цілі, тому потрібно надавати їм можливість реалізувати себе, навчатись чомусь новому;
5. Необхідно проявляти обережність використовуючи матеріальну винагороду;
6. Визначити чи підходить підлеглому його робота, чи може він очікувати на кар'єрний ріст і просування по службі;
7. Доручені завдання повинні бути зрозумілими і точними;
8. Щоб посідати вагоме місце на туристичному ринку потрібно давати можливість працівникам проявити свій потенціал, ініціативність, тобто створити банк креативних ідей;
9. З'ясувати, які чинники негативно впливають на процес мотивації та докласти зусиль, щоб ліквідувати їх [63].

Вдосконалення напрямів мотиваційного механізму управління працівників на даному туристичному підприємстві може бути досягнуто за таких умов: поживлення системи управління розвитком персоналу, поширення інноваційної діяльності, поширення самомотивації серед працівників, впровадження системи мотиваційного моніторингу щодо коригування системи мотивації. Заходи щодо вдосконалення мотиваційного механізму управління працівників на туристичному підприємстві можна визначити за трьома напрямками:

- Формування заробітної плати шляхом оплати вартості витраченої праці та оплати в результаті праці;

- Мотивування саморозвитку персоналу. Сучасні спеціалісти повинні перенавчатися через 3-5 років, що на думку власників підприємств, є не завжди можливим, адже вони намагаються більшу частину витрат перекласти на працівників;
- Формування системи розвитку персоналу завдяки підвищенню кваліфікації та заохоченню до діяльності [66].

При розробці напрямів вдосконалення управління підприємством на туристичному підприємстві найбільш доречним є підхід, коли керівництвом одночасно розробляється та взаємоузгоджується система мотивації персоналу, як стратегія організації праці та система стимулювання персоналу, як тактика організації праці. Найпоширеніший чинник, який власники підприємств використовують для задоволення потреб своїх працівників в мотивації – це гроші (зарплата, бонуси, премії). В більшості випадків вважається, що даний елемент є найважливішим і повинен задовольнити потреби працівників у мотивації.

Наступний напрямок поліпшення мотивації - вдосконалення організації праці, що містить постановку цілей, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці [59].

Грамотна постановка цілей підвищує ефективність роботи, задає раціональну технологію її досягнення і виключає можливі помилки. Співробітник, якому зазначені його завдання на деякий проміжок часу, перебуває в стані визначеності та психологічного комфорту. Коректно поставлена мета повинна бути амбітною, досяжною, вимірюваною і обмеженою за термінами.

У свою чергу керівництву, при формулюванні розпоряджень, треба дотримуватися ряду умов:

- забезпечити єдність професійної мови;
- враховувати рівень інтелекту і загальної культури працівника;
- забезпечити повноту інформації;
- добиватися чітких і ясних формулювань;

- сконцентрувати увагу співробітника на тому, що ви йому говорите [60].

Іншим фактором, який безумовно робить сильний вплив на ефективність праці працівників, є умови праці в яких доводиться працювати співробітнику. Тому усунення фізичного і морального дискомфорту має стати першочерговим завданням для керівництва. Для усунення фізичного дискомфорту керівництву “ТУІ турагенство” ФОП Лошкарев Д.О. можна порекомендувати щомісяця інвестувати невеликі суми грошей у поліпшення умов праці, і це інвестування має цілком окупатися, так як сприятлива обстановка безумовно підвищує продуктивність праці робітників.

Вдосконалення системи мотивації із застосуванням ефективних науково обґрунтованих інструментів, дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, виключаючи при цьому надлишкові матеріальні затрати з боку підприємства. Коли працівник виконує свої посадові обов’язки зацікавлено, творчо, з повною самовіддачею, і цілі його саморозвитку співпадають з умовами розвитку підприємства, коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів [70]. Одним із методів вдосконалення мотиваційного механізму є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. На сьогодні, ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними підприємствами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на туристичних підприємствах України [65].

Для нового сучасного покоління працівників, перш за все працюючої молоді, важливими є інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності, ніж для попереднього покоління. Тут на перший план висуваються такі аспекти, як самореалізація і саморозвиток [61].

Ефективність та результативність праці конкретного працівника зумовлена насамперед індивідуальними можливостями та особистою

зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг витрат праці залежить від самооцінки працівника достатності рівня винагороди й упевненості в її отриманні. Усі керівники усвідомлюють необхідність заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними виробничих цілей і завдань [66].

Туристичному підприємству можна порекомендувати організовувати більше різноманітних корпоративних заходів, що дозволять покращити взаємини в колективі, створити згуртовану команду. Формування сприятливого психологічного клімату вплине на:

- посиляться якість роботи в команді, що поліпшить результативність праці;
- підвищить особисту зацікавленість працівника в результаті праці;
- заповнення недостатніх знань та професійних навичок у працівника;
- підвищиться відповідальність за виконання доручень і прийняття рішень;
- покращиться психологічна готовність до роботи у важких і стресових умовах;
- стійкість професійної діяльності в кількісних і якісних аспектах.

Створивши умови, за яких люди відчували б професійну гордість за те, що краще за інших можуть впоратися з дорученою роботою, і бути відповідальними за її результати, тоді вони відчували б цінність результатів, та конкретну їх важливість. Насамперед потрібно зацікавити працівників до змін, що будуть здійснюватись - навчанням, наданням інформації, покращенням умов праці та ін. [62].

Для того щоб підвищити ефективність роботи туристичного підприємства "TUI турагенство" ФОП Лошкарев Д.О. необхідно:

1. Завжди проводити тренування для лідерів, перш ніж просунути працівника на керівну посаду. Це дуже суттєво знизить плинність кадрів в компанії та підвищить мотивацію працівників;

2. Використовувати 5-10% прибутку на навчання для персоналу;
4. Провести курси перекваліфікації для працівників, які працюють у компанії протягом тривалого періоду;
5. Створити культуру взаємної підтримки та довіри;
6. Створити програму бонусів, яка дозволить працівникам повністю відкритися, тобто буде індивідуальною та враховуватиме сильні сторони кожного працівника;
7. Виплачувати бонуси за яскраві та корисні для компанії ідеї, висловлені співробітниками.

Сьогодні західні фірми поповнюють свій асортимент привілеїв, до них відносяться не тільки додаткові винагороди і матеріальні блага, але і велика свобода працівника розпоряджатись матеріальними ресурсами, введення на фірмах почесних звань. Одна із систем управління привілеями – інноваційна номенклатура. Її основна ціль – надати працівникам фірми можливість отримувати додаткові блага в залежності від ефективності праці кожного співробітника. Вона сформована на використанні двох систем винагороджування за працю. Перша з них реалізується через виплату щомісячної заробітної плати. Друга система заснована на сукупному накопичувальному ефекті від праці персоналу і являє собою сумарний результат отриманий від праці співробітника за визначений період його трудової діяльності [58].

При створенні системи мотивації персоналу головне обрати правильні мотиваційні заходи та використовувати правильні ефективні методи мотивації.

Впровадження ефективних сучасних методів мотивації праці на туристичному підприємстві "TUI турагенство" ФОП Лошкарев Д.О. допоможе перейти на абсолютно новий якісний рівень і забезпечить гармонійний і продуктивний професійний розвиток кадрів і реалізацію всіх завдань бізнесу.

3.2. Обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів вдосконалення мотиваційного механізму підприємством

Ефективність мотивації визначається за загальними кінцевими результатами: високою продуктивністю праці, високою ефективністю, високою якістю послуг.

Для її реалізації необхідна ефективна організація процесу праці, відсутність застою в роботі з організаційно-технічних причин, відповідність роботи рівню кваліфікації та професійній підготовці працівника. Працівник не повинен відволікатися на виконання неспроможних йому функцій, які не відповідають рівню його кваліфікації [64].

Працівнику повинні бути створені нормальні умови праці, що відповідають нормальному рівню інтенсивності. Важливим є належне виконання працівниками своїх виробничих та службових обов'язків, дотримання ними трудової дисципліни. Трудова активність та творча ініціатива є проявом потреб в самоповазі. Відповідно до цього існує цілий набір ресурсів, які сприяють ефективному процесу управління.

Основним завданням будь-якого ефективного туристичного підприємства є максимальне використання потенціалу своїх співробітників. Саме тому нині відбувається переорієнтування сучасних технологій управління в бік мотивації, яка враховує особистісні мотиви співробітників, а також неформальну структуру організації. Нині багато керівників не надають особливого значення змінам, які відбуваються та які істотно знижують ефективність управління. Це часто пов'язано з відсутністю методології побудови чіткої системи управління, яка враховує потреби сучасного співробітника і вимоги швидко змінного зовнішнього середовища [67].

Загалом результативність працівника можна уявити, як поєднання двох найважливіших компонентів – мотивації до діяльності і досягнення цілей організації, його навичок і вмінь, здатності виконувати свої професійні обов'язки. Для посилення мотивації і формування бажаної успішної

поведінки необхідні тісний людський контакт, експериментування і зворотний зв'язок у режимі реального часу.

Управління вподобаннями і цінностями системи мотиваційного механізму управління туристичним підприємством дає змогу формувати основні цінності працівників туристичних підприємств. Також важливим моментом є відповідність цінностей працівників цінностям самого підприємства, який формується в процесі його діяльності. Для відстеження ціннісної структури працівників необхідно налагодити постійний моніторинг організаційної культури підприємства [66]. Система мотивації не буде достатньо ефективною, якщо вона буде базуватися лише на фінансових стимулах і не включатиме нематеріальні складники. Для кожного працівника існує індивідуальна схема, адже на різних людей діють різні стимули і для цього потрібно враховувати низку аспектів, особливостей характеру працівників, їх прагнення професійного самовираження. Використання нематеріальних методів мотивації працівникам дасть змогу не лише підвищити ефективність їх роботи, але й зведе до мінімуму матеріальний складник мотивування. Важливо зосередитися не лише на збалансованості системи стимулювання працівників, а й на пошуку індивідуальних важелів впливу. У працівників повинна бути мотивація: гарантоване робоче місце, у тому числі його збереження; можливість професійного зростання; задоволеність винагородою; наявність системи заохочень. Працівники повинні бути ознайомлені з тими перспективами, що їх чекають в майбутньому, якщо вони будуть сумлінно і якісно працювати у своїй компанії на стратегію [70].

Сприяти вдосконаленню мотиваційного механізму в управлінні туристичним підприємством можна також через: проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу (за допомогою соціологічного дослідження або запровадження системи мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень); аналіз і впровадження окремих аспектів матеріальної

мотивації праці із зарубіжного досвіду туристичних компаній світу (виробничі ради, «робітник-директор», формування преміальних фондів за створення й випуск нової продукції); перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів [69].

Безперечно, керівництво підприємства має вміло комбінувати різні методи мотивації задля досягнення успіху, не концентруючись лише на матеріальній складовій.

Система мотивування працівників на підприємстві має передбачати кілька етапів:

Перший етап – розроблення і впровадження методики матеріального і морального стимулювання. Залежно від можливостей підприємства необхідно передбачити досить високий рівень надбавок і премій для того, щоб продемонструвати реальну зацікавленість керівника підтримати прагнення до якісної роботи.

При оплаті праці варто використовувати такі залежності:

- між засобами на оплату праці і результатом економічних цілей підприємства;
- між якістю, результативністю праці кожного працівника та заробітною платою;
- між рівнем заробітної плати і можливістю задоволення основних потреб працівників (забезпечення так званого соціального мінімуму);
- між результатами праці працівників та їх економічним і моральним суспільним визнанням [72].

Ефективними факторами мотивації є: виховання особистості та самоповаги працівників; формування системи лідерства і визнання лідерів; здійснення принципів командної роботи; довіра і делегування повноважень; оцінка якості роботи працівників з боку керівництва.

Особливу увагу під час проектування системи мотивування необхідно приділяти процесам, що впливають на конкурентоспроможність продукції або послуг.

Це передбачає розробку другого етапу – системи мотивування працівників у напрямі творчої діяльності. На другому етапі відбувається покращення системи мотивування працівників, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Третій етап характеризується створенням загальної системи мотивації, що базується на підготовленій філософії якості й передбачає глибокі зміни у розумінні якості праці. Мова йде про формування цінностей і установок персоналу на більш динамічне оновлення всіх аспектів діяльності для завоювання передових позицій у конкурентній боротьбі.

Доцільним також є моніторинг, який передбачає аналіз наявної системи мотивації, аналіз якісного складу працівників, мотиваційної сфери персоналу та оцінку необхідності зміни системи мотивації [73].

Існує низка вимог до системи мотивації персоналу підприємства, а саме:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
- передбачуваність: працівник має знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці;
- адекватність: винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації;
- своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди);
- значущість: винагорода має бути для працівника значущою;
- справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема з його позицій.

Як свідчить практика, недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі й справляє сильний демотивуючий ефект, а це

набагато гірше позначається на продуктивності праці персоналу туристичних підприємств, ніж відсутність хоч яких механізмів визначення винагороди за результати праці [71].

Можна виділити три підходи до вибору мотиваційної стратегії туристичного підприємства:

- стимул і покарання: люди працюють за винагороду;
- мотивація через працю: більш цікава і різноманітна праця виконується якісніше і з великим задоволенням;
- систематичний зв'язок із менеджером: мотиваційна стратегія базується на аналізі, ситуації і використаному стилі взаємодії з іншими людьми.

Кожне туристичне підприємство має самостійно створювати систему мотивації «під себе», відповідно до своїх можливостей і цілей.

На мій погляд, правильна система мотивації на туристичному підприємстві має поєднувати найкращий досвід попередніх систем, висновки з праць науковців, побажання роботодавця та працівників.

Можна стверджувати, що основні стратегічні напрями підвищення ефективності застосовуваних методів посилення мотивації такі:

- вдосконалення структури наявних матеріальних і нематеріальних стимулів, реформування оплати праці;
- соціальне забезпечення працівників на основі інвестицій в їх розвиток;
- залучення потенціалу соціального партнерства, вдосконалення колективно-договірного регулювання праці та її оплати;
- запровадження оцінювання ефективності мотиваційного механізму використання персоналу.

При цьому процес застосування прогресивних форм мотивації на туристичних підприємствах має зводитися до систематичного планування успіху мотиваційної діяльності, вивчення отриманих позитивних результатів, розроблення нових методів, спрямованих на досягнення високої

продуктивності на основі мотиваційного механізму управління персоналом. Здійснення запропонованих заходів можливе за умови наявності на підприємстві одного або групи фахівців, які вивчають питання підвищення продуктивності праці на основі мотивації, підтримують зворотний зв'язок керівництва з працівниками, що надалі дасть змогу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища функціонування підприємств.

Висновки до розділу 3.

1. Ефективна мотивація трудової діяльності персоналу туристичного підприємства повинна: виходити з особливостей зовнішньоекономічної кон'юнктури; погодженості системи стимулювання з економічною стратегією підприємства, яка власне формує методологію досягнення цілей, і має бути направлена на визначення раціонального рівня доходів працівників, що приведе до високих результатів їх праці і підприємства в цілому; прогнозувати ефективність процесу мотивації праці на підприємстві, яка визначається ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, в свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін.

2. Кожне підприємство має свободу вибору засобів мотивації, базуючись на досвіді інших компаній, розробляючи власні ідеї або беручи за основу праці класиків. Незмінним лишається основне призначення мотивації – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль.

3. Підвищення ефективності праці залежить від соціально-економічних показників, які пов'язані із кваліфікацією й освітою працівників, умовами праці, застосуванням оптимальних режимів праці і відпочинку, психологічним кліматом у колективі, його згуртованістю і внутрішньоколективними стосунками.

4. Надаючи можливість самореалізації, включається мотив самостійності, який у свою чергу спонукає до вивчення нового, оригінального, розвиває уміння орієнтуватися в інформаційному потоці і

робить дієвою стимул-реакцію навчання та розвитку, сприяє духовному і професійному вдосконаленню особи, і, як наслідок, зумовлює чесну конкурентну боротьбу та задоволення потреби в самореалізації для тих співробітників, для яких ця потреба є актуальною;

5. Виявляючи пошану співробітникам актуалізується мотив справедливості, який у свою чергу, спонукає до вдосконалення системи контролю якості, розвиває вміння брати на себе відповідальність за результат та робить дієвою реакцію визначеності і стабільності, гарантує виконання взятих зобов'язань.

6. Підтримуючи відчуття успіху у працівників, активізується мотив придбання, який спонукає до розширення простору, об'єднання з іншими успішними людьми і організаціями, розвиває відчуття справедливості до оточення.

ВИСНОВКИ

Мотиваційним механізмом – це механізм за допомогою якого формуються умови, які спонукають людей до діяльності. Мотиваційний механізм є динамічним процесом, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Він охоплює систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), здатних впливати на поведінку людини, сукупність психологічних чинників, що стимулюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом досягнення цілей. Досягнення головної мети формування та впровадження мотиваційного механізму в управлінні туристичними підприємствами (вирішення проблем розвитку туристичних підприємств через розвиток мотивації персоналу), на моє переконання, спирається на досягненні двох важливих цілей — розвитку мотивації персоналу, та формування стійких мотивів у персонала.

Мету розвитку мотиваційного механізму в управлінні туристичними підприємствами можна сформулювати, як формування у працівників стійких мотивів до свого розвитку, освітнього та кваліфікаційного рівня, що дозволяє сформувати, зберегти та реалізувати відповідний кваліфікаційний та трудовий потенціал на підприємстві, забезпечити кар'єрне зростання та отримати справедливу винагороду за працю.

Головною стратегічною метою діяльності туристичного підприємства, можна вважати збільшення обсягів реалізації туристичних продуктів і послуг, від зростання сукупної продуктивності, що залежить від розвитку мотивації персоналу, та досягається лише за умови задоволення потреб самого підприємства та кожного працівника одночасно; впливу суб'єкта управління (керівника) на підлеглих із метою отримання ефекту завдяки досконалому нормуванню праці персоналу, встановлення для працівників нормованих завдань на виконання певного обсягу робіт; врахування всіх чинників впливу на мотивацію персоналу.

Завданням мотиваційного механізму є активізувати або сформувати стан особистості, що визначає з якою активністю та ефективністю людина готова діяти в певній ситуації. Мотиваційний механізм включає основні елементи організації праці, її нормування, форми стимулювання ефективності і продуктивності праці.

Ефективний керівник повинен завжди дбати про своїх працівників і мотивувати їх до праці, але не лише нагородами та преміями. Потрібно використовувати і такі мотивуючі засоби як: прохання, порада, примус, психологічне підкорення групи, покарання, критика, вказівка, розпорядження. Проте всі ці засоби мотивування не діятимуть, поки вони не стануть включати в свою сферу інтереси, потреби, бажання та зацікавленість працівника. Необхідно формувати в кожного працівника почуття власника, залучати людей до праці згідно з їхніми здібностями. Треба забезпечити такі умови, за яких працівник буде прагнути безперервно розвивати свої здібності та реалізувати їх на практиці.

Проблема мотивації працівників до діяльності ніколи не перестає бути актуальною. Мотивація займає вагомe місце у системі управління персоналом. Вона впливає на успішність діяльності організації, досягнення її цілей та задоволення потреб і мотивів працівників. Мотивація сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі і формуванню налагодженої корпоративної культури організації, дає змогу оцінити результати діяльності кожного працівника і визначити розмір винагороди. Для того аби успішно управляти працівником потрібно знати, що саме його мотивує. Якщо дізнатись які потреби, мотиви спонукають людину до діяльності, чого вона хоче досягти, можна створити дієву систему управління. Задоволення мотивів і цілей працівника дозволить отримати кращий результат і його робота буде більш ефективною. Для успішного функціонування підприємства керівник повинен звертати увагу на потреби своїх підлеглих та забезпечувати їх реалізацію в межах цього підприємства.

Створення ефективної системи мотивування працівників до роботи є трудомістким і необхідним процесом для туристичного підприємства. Щоб механізм мотивації працівників туристичного підприємства був дієвим і уникнути перелічених помилок необхідно керівникам у своїй управлінській діяльності дотримуватись таких принципів:

1. Потреба – головний стимул людини до діяльності.
2. Потреби є індивідуальними для кожного працівника. Від того, скільки потреб працівника туристичне підприємство задовольнить, буде залежати, як продуктивно він працюватиме.
3. Необхідно розробити систему заохочень, яка дозволить отримувати бажаний результат від діяльності працівника.

Якщо керівник не може спонукати підлеглих до виконання плідної роботи, не цікавиться і не враховує їхніх проблем і інтересів, то фірма ніколи не досягне високих результатів. Безініціативні і пасивні працівники – одна з найголовніших проблем будь-якого підприємства. Туристичне підприємство перебуває у постійному розвитку, на нього впливають зовнішні і внутрішні чинники. В туристичній сфері дуже часто виникають неординарні ситуації, потрібно постійно навчатись і вдосконалювати свої вміння, щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці. Вміння швидко орієнтуватись у надскладних ситуаціях і приймати правильні та доречні рішення є надзвичайно важливим.

Туристичній агенції “TUI турагенство” ФОП Лошкарев Д.О. рекомендується при здійсненні управлінських функцій цікавитись не лише результатами діяльності своїх підлеглих, а й їхніми мотивами та потребами. Регулярно проводити аналіз роботи працівників і звертати увагу чи подобається їм робота, чи приносить вона задоволення, чи присутня внутрішня мотивація. Визначити чи підходить підлеглому його робота, чи може він очікувати кар’єрний ріст і просування по службі. Необхідно надавати їм можливість реалізувати себе, навчатись чомусь новому, проявити свій потенціал та ініціативність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончаров Г.О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності // Регіональні перспективи.–2000.–№ 2-3 (9-10).–С.128-129.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот.–К.: КНЕУ, 2005.–337с.
3. Греськін Т.С. Розвиток мотиваційного механізму як фактор підвищення продуктивності праці // Держава та регіони. - 2006. - №2 - С.69 - 71.
4. Докучаєв О.А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства // Економіка і держава. - 2006. - № 8. - С.79 - 82.
5. Семенов А.Г. Мотивація трудової діяльності на підприємстві // Держава та регіони. - 2007. - № 1. - С.303 - 306.
6. Пілігрим К.І. Обґрунтування мотиваційного механізму туристичного підприємства / К.І. Пілігрим // Економічний аналіз, 2014.–Том 17.–№ 2.–С. 95-105.
7. Попова О.І. Мотиваційні фактори як основа ефективного стратегічного управління / О.І. Попова // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: матеріали міжнародної науково-практичної конференції – Х.: ХНАДУ, 2007.–С. 58-60
8. Белова О.І. Мотиваційні інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Стратегічний аспект. / О.І. Белова // - К.: Нац. ун-т. економіки та права «КРОК», 2015.–С. 22-24.
9. Басва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації // Персонал - 2005. - №9. - С.81 - 84.
10. Докучаєв О.А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства // Економіка і держава. - 2006. - № 8. - С.79 - 82.
11. Іванов Ю. Мотиваційний механізм сучасного підприємства: теорія і практика розбудови // Економіка України. - 2005. - №11. - С.94 - 97.
12. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток // Економіка та держава. - 2005. - №4. - С.64 - 66.

13. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент. - Курс лекцій. - К.: МАУП, 2001. - 168 с.
14. Побережна Г.Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації // Економіка АПК - 2000. - № 1. - С.78 - 83.
15. Петрович Й.М. Формування потреб розвитку та джерела виникнення мотивації персоналу // Регіональна економіка. - 2006. - № 4. - С.265 - 267.
16. Семенов А.Г. Мотивація трудової діяльності на підприємстві // Держава та регіони. - 2007. - № 1. - С.303 - 306.
17. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. /Крамаренко В.І., Холод Б.І., Нагорська М. М.; Ред. Крамаренко В.І., Холод Б.І. - К.: ЦУЛ, 2003. - 271 с.
18. Харченко М., Шкорінов С. Показники оцінки результатів діяльності працівників підприємств та деякі підходи до організації матеріального стимулювання їх праці // Україна: аспекти праці. - 2003. - №4. - С.25 – 28.
19. Притула О. Особливості формування мотиваційних механізмів підвищення ефективності господарювання в сфері підприємств // Регіональна економіка. - 2004. - № 1. - С.112 – 118
20. Безтелесна Л., Міщук Г., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників // Україна: аспекти праці. - 2006. - №1. - С.42-48.
21. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток // Економіка та держава. - 2005. - №4. - С.64 - 66.
22. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу // Формування ринкових відносин в Україні. - 2004. №1. - С.76 – 78
23. Докучаєв О.А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства // Економіка і держава. - 2006. - № 8. - С.79 - 82.
24. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці // Бізнес. - 2007. - №2. - С.82 - 85.

25. Лященко А.Х. історичний аспект формування мотивації праці // Економіка та держава. - 2007. - № 7. - С.82 - 85.
26. Коваленко М. Мотивація і стимулювання праці менеджерів як напрямок підвищення ефективності корпоративного управління // Наукові записки Тернопільського педагогічного університету імені В. Гнатюка. - 2004. - № 16 - С.162 - 164.
27. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. - К.: КНЕУ, 2004. - 337с.
28. Кравчук І. Фактори матеріальної мотивації як необхідна передумова економічного зростання // Фінанси України. - 2005. - №5. - С.56 - 59.
29. Кузьмін О. Є., Основи менеджменту: Підруч. / О. Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К.: Академвидав, 2003. - 416 с.
30. Ліфінцев Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу // Актуальні проблеми економіки, 2006. - №2. - С.154 - 158.
31. Перетятко А., Таряник О. Активізація мотиваційного зв'язку: очікування - винагорода - результати праці // Україна: аспекти праці. - 2006. - №8. - С.84
32. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2002. - 351 с.
33. Ситнік О.Д. Ковальчук О.О. Оцінка персоналу в системі мотивації // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - №11. - С.84 - 87.
34. Цвікович В. Проблеми трудової мотивації та шляхи її вирішення // Наукові записки ТНПУ. Серія. Економіка. - 2005. - №18. - С.273 - 275.
35. Гурова К.Д.Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації/К.Д.Гурова//Бізнес-інформ. – 2010. –№4. –С. 102–104
- 36.ЛяшО.І. Посилення мотивації працівників в системі управління трудовим потенціалом підприємства/О.І.Ляш//Науковий вісник НЛТУ України. – 2011.–№12.2. –С. 167–171

37. Мончак З.В. Проблема мотивації праці та створення мотиваційного механізму/З.В.Мончак,С.Т.Дуда//Науковий вісник НЛТУ України – 2007.–№17.4. –С. 198–201
38. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників/І.А.Маринич//Науковий вісник НЛТУ України. – 2011.–№15.5. – С. 376–380
39. Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості// Соціальна психологія, 2006.- №2. — С.134-141.
40. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації.// Економіка АПК. – 2009, № 1.- 78-83с.
41. [Електронний ресурс]: Режим доступу до ресурсу: <http://tourism-book.com/pbooks/book-39/ua/chapter-1928/>
42. Основи менеджменту: учеб.-метод. комплекс для спец. 061100 Менеджмент організації / уклад. Е.В. Тюрюханова, Е.В., І.С. Долгополова. - Іркутськ: Изд-во БГУЕП, 2013. - 292 с.
43. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. – Львів, 2011. – 121 с
44. Конопкін О.А. Участь емоції в усвідомленій регуляції цілеспрямованої активності людини // Питання психології. - 2012. - № 3. - травень-червень. - С. 38-48
45. Столяренко Л.Д. Психологія управління. - М.: Фенікс, 2014. - 512 с
46. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.
47. Морщенок Т. С. Підвищення трудової активності персоналу – умова ефективного функціонування підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – Т.2. – 2005. – № 3. – С. 168-173.
48. Чернишева О. М. Управлінські рішення в діяльності сучасних підприємств / О. М. Чернишева // ДВНЗ УДХТУ. – 2016. – №1(3). – С.103-117.

49. . Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко, О.О. Філатова // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 81- 85.
50. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, Т.2. – С. 178-181.
51. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 14. – С. 188-193.
52. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / В.В. Різник // Економічний вісник університету. – 2010. – № 15/1. – С. 58 – 62.
53. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академ. Видав., 2005. – 456 с.
54. Афонченкова Т.М. Менеджмент і маркетинг туризму: Навч. посібн. / Т.М. Афонченкова, О.В. Булюк, Б.П. Масенко, О.В. Панченко, Н.В. Федотова. – К.: Видавництво Ліра – К, 2012. – 364 с.
55. Дмитренко Г., Чернишова Є. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу // Вища школа. – 2010. - №12. – С. 19-28.
56. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень // Персонал. – 2009. – С. 50- 55.
57. Войнаренко М. П. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України / М. П. Войнаренко, А. В. Юр'єва-Юрій // Вісник ДІТБ. – 2009. – № 13. – С. 26– 31. – (Серія «Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому»).
58. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.

наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І. Ф. Кошелупов ; Одес. держ. екон. ун-т. – О., 2006. – 20 с.

59. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.14. – С. 188–193.

60. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки / З. Б. Живко // Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. – 2009. – № 5. – С. 65–73.

61. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства / З. Б. Живко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 3. – С. 271–278.

62. Іляш О. І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства / О. І. Іляш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 12.2. – С. 167–171.

63. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 15.5. – С. 376–380

64. Мончак З. В. Проблема мотивації праці та створення мотиваційного механізму / З. В. Мончак, С. Т. Дуда // Науковий вісник НЛТУ України – 2007. – № 17.4. – С. 198–201.

65. Пельтек Л. В. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства / Л. В. Пельтек, К. О. Капустян // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємство. – 2009. – № 1. – С. 159–164

66. Субоч К. П. Економічний механізм мотивації творчої праці : сутність та складові / К. П. Субоч // Наукові записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». – 2011. – № 1. – С. 214–222

67. Яковенко Р. В. Розвиток системи мотивації праці та поширення її творчого характеру як чинник відтворення людського потенціалу / Р. В.

Яковенко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2009. – № 16. – С. 132–138.

68. Зайцева В. М. Аналіз системи мотивації персоналу на туристичних підприємствах. Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 3 (15), 2015.

69. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. Навчально-практичний посібник. – К.: Товариство «Знання», КОО, 2008. – 311 с.

70. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Бойко ; Нац. авіац. ун-т. – К., 2005. – 19 с.

71. Войнаренко М. П. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України / М. П. Войнаренко, А. В. Юр'єва-Юрій // Вісник ДІТБ. – 2009. – № 13.

72. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ.

навч. закл. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005.

73. Раденька Л. П. Щодо удосконалення системи мотивації праці / Л. П. Радецька // Економіка підприємства та промисловості : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005.

74. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві / Н. Синенко // Справочник кадровика, 2004. – № 1.

75. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах // Персонал. – 2006. – № 3.

76. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки // Журнал «Актуальні проблеми економіки». - 2010. - №10. - С. 68.

77. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складової стратегії підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : спец. 08.06.09 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І. Ф. Кошелупов. - Одеса, 2009.

78. Виноградова О.В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О. В. Виноградова, К. І. Пілігрим // Бізнес Інформ. - 2013. - № 12.
79. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вузів 2-е вид. - К.: ЦУЛ, 2010. - 502 с.
80. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. 2-е вид., без змін. - К.: КНЕУ, 2006. - 398 с.
81. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №11. – С. 84- 87.
82. Хміль Ф.І. Управління персоналом : Підруч. для студ. вузів. - К.: Академвидав, 2006. - 488 с.
83. Ткаченко А.М. Формування мотивів та стимулів у системі управління / А.М. Ткаченко, О.М. Дмитренко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. А. М. Ткаченко. – Запоріжжя, 2017. – Вип. № 1.
84. Решетило Н.С. Інституціональні фактори підвищення ефективності мотивації трудової діяльності / Н.С. Решетило // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – 2005. – Вип. 89-3.
85. Богуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці / О. А. Богуцький // Економіка АПК. – 2017 - №7.
86. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. // Економіка АПК. – 2009, № 1.- 78-83с.
87. Мащенко М.А. Формування мотиваційного механізму на підприємстві/М.А. Мащенко// Економічні науки: науково-технічний збірник – К.: Техніка, 2012. – № 102.
88. Шинкаренко В., Криворучко В. Мотивація результатів діяльності працівників // Україна: аспекти праці. – 1998. – № 3.
89. Садеков А.А., Корнілова О.В. Ефективність матеріального стимулювання праці // Донецьк: ДонДУЕТ. – 2016. – 172с.

90. Ядранська О.В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління // Економіка та держава. – 2010. - №1.

91. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский С.В., Салимжанов И.Х. Управление персоналом. Серия “Учебники, учебные пособия” / под ред. С.И. Самыгина.– Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 452с

