

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра  
Рівень вищої освіти

Управління формуванням та розвитком персоналу туристичного оператора  
ТО «Tez tour», Туреччина

Галузь знань                    24 Сфера обслуговування  
Спеціальність                242 Туризм і рекреація  
Освітня програма            Туризм

Шифр 18164

Виконала: студентка 2 курсу  
група ТУРМ-22-1

\_\_\_\_\_

Підпис

А. Корнієнко  
Ініціали, прізвище

Керівник:  
кандидат економ наук, доц.

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

Л. Гризовська  
Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

О.Гриндії  
Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:  
Зав. кафедри туризму  
та готельно-ресторанної  
справи  
доктор економ наук, проф

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

І. Журба  
Ініціали, прізвище

\_\_\_\_\_ 2023 р.

Хмельницький, 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи  
 Рівень вищої освіти магістр  
 Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»  
 Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»  
 Освітня програма Туризм

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 зав. кафедри туризму та  
 готельно-ресторанної справи  
І. Журба  
 \_\_\_\_\_ 2023 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Корнієнко Аліна Володимирівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

- 1 Тема роботи Управління формуванням та розвитком персоналу туристичного оператора ТОВ «Tez tours», Туреччина  
керівник роботи Лілія Гризовська  
затверджена Наказом по університету від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_\_\_
- 2 Строк подання студентом роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2023 р.
- 3 Вихідні дані до роботи: посібники, періодичні видання, звітність підприємства, Інтернет джерела
- 4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)  
У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління і розвитку персоналу в туристичних операторах Туреччини. У другому розділі досліджено особливості організації роботи персоналу приймаючої сторони туристичного оператора «Tez tour»: аналіз методів мотивації та. У третьому розділі досліджено шляхи удосконалення праці персоналу туристичного оператора «Tez tour» і перспективи підвищення ефективності праці персоналу
- 5 Перелік графічного матеріалу: історичний розвиток менеджменту; основна класифікація факторів впливу управління в туризмі; зовнішні та внутрішні фактори впливу на управлінську діяльність; послуги туроператора «Tez tour»; SWOT-аналіз туристичного оператора «Tez tour»; схема структури туроператора; аналіз зароблених бонусів працівника; діаграма на основі аналізу опитування анкетування; перспективи розвитку ефективності роботи персоналу; суть системи подарункових турів; рекомендація ефективної мотивації з результатом; рекомендовані пропозиції щодо покращення ефективності праці в туристичному підприємстві «Tez tour».
- 6 Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Назва етапу виконання КР	Термін виконання етапу роботи	Примітка
1. Вибір теми і складання бібліографії	08.09.2023	
2. Вивчення стану проблеми за темою Управління формуванням та розвитком персоналу туристичного оператора ТО «Tez tours», Туреччина, висвітлення її в науковій літературі, нормативних документах, мережі Інтернет	22.09.2023	
3. Збір фактичного матеріалу	06.10.2023	
4. Уточнення мети, завдань і обґрунтування концепції роботи	13.10.2023	
5. Вибір методів аналізу матеріалів. Попереднє формулювання гіпотез, припущень тощо	28.10.2023	
6. Обробка зібраного матеріалу	10.11.2023	
7. Виявлення тенденцій, схем розвитку проблемної ситуації, прогнозування та формулювання підходів до розв'язання проблеми	20.12.2023	
8. Підготовка тексту Основної частини роботи. Формулювання висновків за розділами	30.11.2023	
9. Підготовка тексту виступу та загальних висновків, проходження попереднього захисту	15.12.2023	
10. Здача роботи на кафедрі	23.12.2023	

Студент-дипломник \_\_\_\_\_

Підпис

А. Корнієнко

Прізвище, ініціали

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Підпис

Л. Гризовська

Прізвище, ініціали

## АНОТАЦІЯ

на дипломну роботу Корнієнко Аліна Володимирівна

Тема роботи: Управління формуванням та розвитком персоналу туристичного оператора ТОО «Tez tour», Туреччина

Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник к.е.н., доцент Л. Гризовська

м. Хмельницький, 2023 р.

Дипломна робота виконана на 42 с., містить 8 таблиць, 7 рисунків, з перелік джерел посилань складається із 31 найменування.

Актуальність роботи. У зв'язку зі змінами на ринку туристичних послуг та зростанням конкуренції, туристичні підприємства повинні забезпечувати своїх працівників мотиваційними факторами, що дозволяють їм бути ефективними та досягати поставлених цілей. Для досягнення цього необхідно використовувати різні механізми мотивації, такі як заробітна плата, бонуси, премії, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, соціальні пакети та інші.

Перший розділ містить теоретичні відомості про основи управління і розвитку персоналу в туристичних операторах Туреччини; наведені концепції формування і розвиток управлінської діяльності; визначені дієвості основ управління.

У другому розділі досліджено організацію роботи персоналу приймаючої сторони ТОО «Tez tour» і поставлених перед ними задач; визначено шляхи мотивації, як чинник ефективного управління персоналом.

У третьому розділі досліджено проблеми та перспективи розвитку ефективності роботи персоналу; запропоновані рекомендації щодо впровадження системи подарункових турів для працівників, як спосіб покращення ефективності роботи та напрями подальшого розвитку роботи персоналу.

Ключові слова: туризм, управління, туристична діяльність, перспективи, мотивація, туристична діяльність.

## SUMMARY

for the thesis for the master's thesis Korniienko Alina Volodymyrivna

The topic of the work: Management of the formation and development of the personnel of the tourist operator TO "Tez tours", Turkey

Specialty 242 "Tourism and recreation"

Department of Tourism and Hotel-Restaurant Business

Scientific supervisor, candidate of economic sciences, associate professor

L. Hryzovska

Khmelnysky, 2023

The qualification work was completed on 42 pages, contains 8 tables, 7 figures, the list of reference sources consists of 31 names.

Relevance of work. In connection with the changes in the market of tourist services and the growth of competition, tourist enterprises must provide their employees with motivational factors that allow them to be effective and achieve their goals. To achieve this, it is necessary to use various motivation mechanisms, such as wages, bonuses, bonuses, opportunities for professional development and career growth, social packages and others

*The first section* includes theoretical information about the basics of management and staff development in Turkish tourism operators; the concepts of formation and development of managerial activity are given; the effectiveness of management principles is determined.

*The second section*, the organization of the work of the staff of the receiving side of the maintenance "Tez tour" and the tasks set before them were investigated; ways of motivation are defined as a factor of effective personnel management.

*The third section* examines the problems and prospects for the development of staff efficiency; proposed recommendations for the implementation of a system of gift tours for employees, as a way to improve work efficiency and directions for further development of staff work.

*Key words:* tourism, management, tourist activity, prospects. motivation, tourist activity.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1.1 Концепції формування і розвитку управлінської діяльності .....	10
1.2 Фактори впливу на розвиток управління персоналом.....	14
1.3 Визначення дієвості основ управління.....	18
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПРИЙМАЮЧОЇ СТОРОНИ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ТЕZ TOUR» .....	22
2.1 Дослідження діяльності і загальні відомості приймаючої сторони туроператора «Tez tour» .....	22
2.2 Дослідження організації роботи працівників та поставлених перед ними задач .....	25
2.2 Управління трудовою мотивацією, як чинник ефективного управління персоналом туристичного оператора «Tez tour» .....	32
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ТЕZ TOUR» .....	38
3.1 Основні проблеми та перспективи розвитку ефективності роботи персоналу .....	38
3.2 Рекомендації щодо впровадження системи подарункових сертифікатів для працівників як спосіб покращення ефективності роботи .....	42
ВИСНОВКИ .....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	49
ДОДАТКИ .....	53

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективність роботи туристичного оператора охоплює велику кількість факторів. Важливим фактором являється якісне управління підприємством та професійне мислення працівників. Для успіху і досягнення високих цілей, організація повинна показувати найкращі результати, включаючи високу працездатність і вмотивованість працівників. А також покращення правил, навичок та принципів управління. Що допоможе удосконалити усю систему ефективності праці.

Одним з найпопулярніших туристичних напрямків багато років являється Турецька Республіка. Туризм в Туреччині займає третє в місце в списку найбільш прибуткових сфер країни. Передує туризму лише сільськогосподарська діяльність та машинобудування. Країна являється тримає високий рівень розвитку в туристичній інфраструктурі. А також розвинула якісну транспортну мережу, яка об'єднана зі світовими транспортними шляхами. З огляду на це, туристична діяльність і ефективність праці базується на високо кваліфікованому персоналі туристичних операторів.

Успішне функціонування туристичного підприємства залежить від дієздатності, емоційних настроїв та вмотивованості робочого колективу. Отже, дослідження методів мотивування працівників в туристичному операторі є актуальним завданням, яке дає змогу зрозуміти можливість забезпечення ефективної діяльності працівників у сфері туризму.

Значний внесок у дослідження формування методів управлінської діяльності зробили такі закордонні вчені, Д. МакГрегор, С. Адамс, В. Врум, Д. МакКлеланд, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, К. Альдерфер, та інші. Також українські вчені працювали над дослідженням теорій методів мотивації: А. Г. Здравомислов, М. Туган-Барановський, В. П. Подмарков, М. Вольський, Г. Цехановецький тощо. Але дана проблематика управлінської мотивації працівників за для високо ефективної роботи туристичного оператора, на

сьогодні, потребує подальшого дослідження.

У ході виконання дипломної роботи необхідно визначити мету і завдання. Метою роботи є дослідження та пропозиція основних заходів та методів, для покращення системи управлінської діяльності та організації діяльності в туристичному операторі «Tez tour». Досягнення вказаної мети сформувало потребу вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні засади управління трудовими ресурсами в туристичних операторах, зокрема концепції формування і розвитку управлінської діяльності;
- визначити фактори впливу на управління персоналом та їх дієвості;
- дослідити діяльність туроператора «Tez tour» на базі ринку туристичних послуг Туреччини та світу;
- здійснити аналіз системи методів управління персоналом туроператора «Tez tour»;
- дослідити систему управління трудової мотивації в туроператорі «Tez tour», як чинника ефективного управління персоналом;
- розробити проблеми та перспективи мотивації персоналу в туризмі;
- запропонувати рекомендації щодо впровадження системи подарункових турів для працівників, як спосіб вдосконалення ефективності роботи в туристичному операторі «Tez tour».

Об'єктом дослідження є туристичний оператор «Tez tour».

Предметом кваліфікаційної роботи є методи мотивації персоналу туристичного оператора «Tez tours».

Методи дослідження: аналітичний, економіко-статистичний, метод порівняння, групування, методи дослідження.

Практичне значення одержаних результатів складається з розробки шляхів удосконалення управлінської діяльності, можуть бути застосовані в практичній діяльності туристичного оператора «Tez tour» або на інших туристичних підприємствах.

Апробація результатів роботи. Основні наукові положення та результати досліджень були представлені та схвалені на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції, проблеми та перспективи управління розвитком туризму» (м. Дніпро, Україна, 23-24 березня 2023 р.)

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (27 найменувань). Робота містить 8 таблиць та 7 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінка. Основний зміст викладено на 44 сторінках.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАТОРАХ ТУРЕЧЧИНИ

### 1.1 Концепції формування і розвитку управлінської діяльності

Менеджментський рух, почався у 1880 році, не лише висвітлив проблеми галузі, але й спричинив активізацію роботи тих, хто впроваджує менеджмент. Менеджмент почав науково розвиватись в 1880-х роках. Цей період, що названий класичним (традиційним) підходом, супроводжувався неокласичним (поведінковим) підходом до управління та періодом сучасного підходу до управління. У таблиці нижче подано історичний порядок цих періодів (таб. 1.1).

Таблиця 1.1 - Історичний розвиток менеджменту

Роки	Підхід
1880 - 1930 рр. Класичний (традиційний) підхід	Науковий підхід до управління (Фредерік Вінслоу Тейлор)
	Підхід до процесу управління (Генрі Файоль)
	Бюрократичний підхід (Макс Вебер)
1930 - 1950 рр. Неокласичний (поведінковий) підхід	Хоторнські дослідження
	Теорії X і Y
	Модель С. Argyrs
	Маслоу
1950 - 1970 рр. Сучасний підхід	Системний підхід
	Управління за винятком
	Управління за цілями
	Контингентний підхід
	Підхід стратегічного управління
З 1970 року по теперішній час (Постмодерний підхід)	Системне управління якістю
	Реінжиніринг

Коли люди почали формувати суспільство і набувати комунікативні навички, виникло поняття менеджменту. Люди навчилися зосереджуватись на спільних цілях, досягати певної мети разом так, щоб одні організовували роботу та очолювали її, інші виконували роботу та отримували допомогу очільника. Мовою менеджменту - особу, яка управляє роботою, називають начальником, а особу, яка виконує роботу, — підлеглим.

Люди, за своєю природою, схильні здійснювати свою діяльність в особистих цілях. Однак для того, щоб бути сприйнятими групою, їхні особисті цілі не повинні суперечити загальним цілям групи. Приналежність до групи є однією з основних потреб людини. Людина повинна планувати свою діяльність у групі таким чином, щоб, наближаючись до власної мети, вона могла служити й цілям групи.

Наприклад, люди працюють на будь-якій роботі для задоволення власних потреб, тобто для заробітку. Заробляючи гроші, працівники виробляють товари та послуги. Тому воно також служить для задоволення потреб споживача, що є метою певного робочого місця.

Інстинкти самореалізації людей, вдосконалюють, систематизують і розвивають концепцію управління, в міру еволюції суспільства.

Виходячи з людських інстинктів, концепція менеджменту почала висвітлюватись на початку 20 століття. В історії людства винахід парової машини Джеймсом Ваттом у 1765 році, є важливим і вирішальним поворотним моментом у технологічній сфері; «Багатство народів» Адама Сміта у 1776 році в економічній сфері та «Французька революція» 1789 року в політичній сфері. Застосування пари в машинах, називають промисловою революцією. Ця революція дала початок розвитку індустріального суспільства [2].

Промислова революція викликала багато суттєвих змін. Якщо раніше виробництво велося вручну в домашніх умовах, то згодом воно стало здійснюватися систематизовано на фабриках. У зв'язку з цим почалась міграція населення із сіл до міст, в яких знаходилися заводи.

Ще однією важливою подією в історії людства є включення поняття підприємця до факторів виробництва у праці Адама Сміта «Багатство народів», опублікованій у 1776 році [12].

Французька революція 1789 року довела незворотність ліберальної думки.

Завдяки цим трьом важливим історичним подіям була розроблена свідомо бізнес-концепція і, відповідно, підхід до управління.

Завдяки всім прогресам і досягненням, на сьогодні, існує багато загальноприйнятих визначень менеджменту у сферах пов'язаних з управлінням, зокрема, у туризмі. Менеджмент являється багатогранним поняттям із загальною ціллю.

У результаті технологічного розвитку, який розвивався одночасно із промисловою революцією, школа, яка розцінювала людину як робочу машину, почала розглядати управління як механічний процес. Ця точка зору підтримувала відкриття і широке використання кількісних методів.

Управління, яке використовувалася у 20 столітті, мало ряд причин свого розвитку. А саме: накопичення систематичних знань про менеджмент та організацію роботи. Такі напрямки професій, як менеджмент, медицина, інженерія та право, почали прирівнювати до мистецтва.

У зміні визначення менеджменту туризму відіграють роль три важливі елементи. Першим елементом є практичний підхід особи, яка дає визначення, до застосування поняття «менеджменту». Другий елемент полягає в тому, що цілі організацій відрізняються один від одного. Третім елементом є розвиток технологій комунікацій, опрацювання інформації та глобалізація.

Підходи до управління виражають точку зору керівної групи на управління. На думку Гарольда Кунца, підходи такі :

- Процесний підхід до управління;
- Експериментальний підхід;
- Підхід до міжособистісних відносин;

- Груповий поведінковий підхід;
- Соціально-технічний системний підхід;
- Порівняльний соціально-системний підхід;
- Підхід теорії прийняття рішень;
- Системний підхід;
- Математичний підхід;
- Контингентний підхід;
- Менеджерський підхід.

Третьою відмінністю являються - цілі керованих туристичних організацій, які відрізняються одна від одної.

Незважаючи на дані три елементи, які відрізняють визначення менеджменту, головним та узгодженим є визначення «Ведення бізнесу через інших».

Інакший варіант визначення: управління - це діяльність задля досягнення мети наявними ресурсами, шляхом забезпечення співпраці людей.

Якщо врахувати обидва визначення, то можна виокремити такі концепції управлінської діяльності:

- вимагає співпраці з іншими;
- мати мету для досягнення;
- максимальне використання обмежених ресурсів;
- робота в мінливому, динамічному середовищі;
- забезпечити ефективність і результативність.

Якщо дати узагальнене визначення менеджменту, то менеджмент - це соціальна діяльність, яка передбачає планування, виконання та контроль за діяльністю організації для досягнення, заздалегідь визначених, цілей за допомогою наявних у неї ресурсів.

## 1.2 Фактори впливу на розвиток управління персоналом

Існують різні фактори впливу на розвиток управління в туризмі. Дані фактори містять певні групи інтересів: інтереси співробітників, власників бізнесу, клієнтів та постачальників. Однак, усі ці групи захищають власні інтереси. Загальна мета факторів впливу збалансувати інтереси цих груп і намагатися забезпечити результат праці. Співробітники повинні діяти спільно в межах туристичного оператора. Спільні переконання, цінності та мова створюють цю єдність мети. Це дозволяє співробітникам спільно діяти.

Теоретичне значення класифікації факторів ефективності управління персоналом в туризмі полягає в тому, що це можливість глибше дослідити сутність продуктивності роботи, виявити особливості методів управління через дії окремих впливів з урахуванням особливостей роботи окремих напрямів роботи туристичного оператора.

Застосування даної класифікації дає можливість виявити дію кожного чинника окремо. А також взяти до уваги наслідки впливу даних факторів на продуктивність діяльності. Це дасть можливість правильно визначити і застосовувати на практиці для збільшення ефективності управлінської діяльності загалом.

На розвиток управління впливають різні фактори. Ці фактори також можуть бути внутрішніми, або зовнішніми. Внутрішні зосереджуються, безпосередньо, в туристичному операторі (між працівниками). А зовнішні стосуються суспільства, в якому здійснюється туристична діяльність.

Розглянута класифікація факторів впливу на формування трудового потенціалу, яка може бути використана при розробці підходів до оцінки трудового потенціалу як окремих працівників, так і підприємства в цілому (таб. 1.2).

Таблиця 1.2 - Основна класифікація факторів впливу управління в туризмі [25]

Фактори	Зміст факторів
Фізіологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вікова та статева приналежність;</li> <li>- Фізичні можливості</li> <li>- Показник здоров'я;</li> <li>- Рівень освіти;</li> </ul>
Психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Взаємовідносини між колегами;</li> <li>- Психологічний стан працівника;</li> <li>- Фізіологічний стан працівника;</li> <li>- Визнання та заохочення в колективі;</li> <li>- Вдячність;</li> <li>- Перспектива кар'єрного зростання</li> </ul>
Економічно-соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фінансовий стимул;</li> <li>- Соціальні виплати;</li> <li>- Страхування життя;</li> <li>- Рівень забезпеченості життя</li> </ul>
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Умови діяльності і обсяг роботи;</li> <li>- Робочий графік;</li> <li>- Досвід роботи;</li> <li>- Професіоналізм персоналу;</li> <li>- Навантаженість працівників</li> </ul>
Ситуаційно-територіальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Геолокація підприємства;</li> <li>- Затратність часу на доїзд до роботи з дому і навпаки;</li> <li>- Конкурентоспроможність;</li> <li>- Безробіття та інфляція</li> <li>- Фінансування підприємств</li> </ul>

Також, існують фактори, які виникають у результаті взаємодії названих вище фактори, містить дотичні. А саме, туристичний ринок продажу, який включає в себе конкуренцію між туристичними операторами. Формування конкуренції є надзвичайно важливим аспектом для досягнення конкурентоспроможності і покращення праці на ринку туристичних послуг [16].

Вплив зовнішнього середовища на ефективність управління охоплює низку факторів. Вважається, що зміст зовнішнього середовища туристичного оператора містить сукупність факторів, які оточують його та здійснюють

суттєвий вплив на роботу працівників. Зовнішнє середовище підприємства охоплює дослідження макрооточення і мікрооточення [7].

Оскільки, ефективність методів управління завжди допускає існування двох груп факторів впливу, внутрішньої та зовнішньої, тому стверджувати про ефективність управління, опираючись лише на вплив зовнішнього середовища – непрофесійно. Наступною впливовою групою факторів управління є внутрішня ефективність роботи персоналу.

Внутрішнє середовище туристичного оператора являє собою сукупність внутрішніх факторів управління, які безпосередньо впливають на функціонування підприємства. Існують різні підходи до формування груп факторів внутрішнього середовища. Виокремлюють кілька головних груп чинників впливу внутрішнього середовища, базуються на провідних напрямках управлінської діяльності. Дана систематизація чинників, безумовно, є змістовною та коректною. Та дасть змогу надалі проводити оцінювання роботи персоналу, враховуючи фактори впливу [8].

На сьогодні, постає актуальність питання щодо поєднання факторів внутрішнього впливу на ефективність управлінської діяльності на туристичний оператор. Фактори доцільно формувати, враховуючи наявні результати досліджень. А також, брати до уваги актуальні напрямки, які необхідні туристичному оператору. Доречно відзначити такі напрямки: спілкування між керівництвом та працівниками; організаційна структура та економічний стан туристичного оператора, технічно-інноваційні властивості.

Наукове дослідження факторів, що впливає на управління туристичного оператора необхідно здійснювати у межах структурної блокової системи, яка побудована за таким логічним принципом: фактори впливу зовнішнього макросередовища та мікросередовища - фактори внутрішнього впливу середовища підприємства (рис. 1.1).

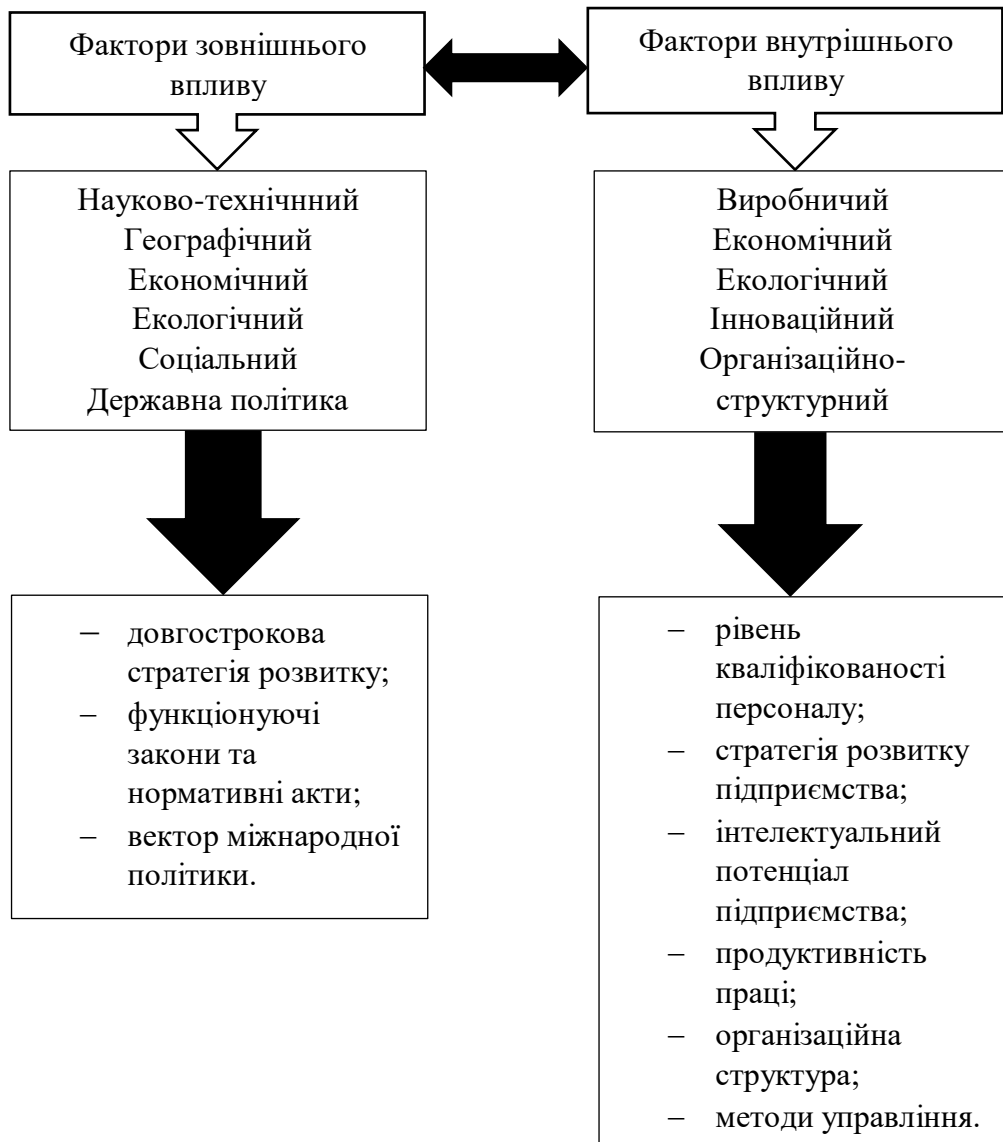


Рисунок 1.1 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу на управлінську діяльність

Отже, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища перебувають в певній залежності один від одного. А також, формують наявну систему факторів, які впливають на ефективність управління туристичним оператором «Tez tour».

Один із факторів, що визначає вплив, це спосіб ухвалення рішень керівництвом. Якщо рішення в організації приймаються враховуючи думку працівників і якщо сприймати це демократично, то управління цією організацією відбувається за участю персоналу. З цього випливає результат, що працівників цінують в даному туристичному операторі.

Співробітники повинні знати мету і цінності роботи туроператора. І для ефективності управління важливо, щоб вони це прийняли і зрозуміли. Якщо керівник дає можливість брати участь у справі працівникам і якщо є багато обміну цінностями, досвідом та переконаннями з керівництвом, то можна сказати, що даний фактор управління є сильним та успішним.

Використання передових технологій для розробки нових туристичних продуктів, а також нових послуг, теж є вагомим фактором управління. Значна інновація має великий вплив на трудовий потенціал компанії. Адже, це можливість опанування нових корисних навичок.

Таким чином, факторів управління є багато, але ціль одна. Це покращення умов праці для кожного працівника. І це призведе до швидшого досягнення цілей туристичного оператора.

### 1.3 Визначення дієвості основ управління

Управління – це процес, основою якого являється вплив на підлеглих та вся діяльність відбувається з метою здобуття найвищих показників роботи. Дані дії в туристичних операторах здійснює керівництво (директор та його замісник). Результативний процес управлінської діяльності обумовлює ефективність роботи всього підприємства в цілому [23].

Варто зважати на те, що управлінську діяльність виконують теж люди, а отже результат дій управління напряму залежить від рівня освіти, професіоналізму, особистих якостей людини та бажання саморозвитку. Всі керівники зацікавлені в високій ефективності роботи, тому зважати на актуальність методів управління, включаючи сюди мотивацію, дуже важливо [23].

Сучасний керівник – це персона, яка володіє як високими знаннями в сфері управління. А також, володіти специфічними знаннями та навичками,

використовуючи актуальні стратегії управління, інноваційні підходи та маркетинг.

Для того, щоб виконувати свої складні функції, менеджери повинні мати специфічні знання та обладнати здатністю використовувати їх у повсякденній роботі управління підприємством.

Для того, щоб методи управління мали ефективний внесок в управлінську діяльність в туристичному операторі, перш за все необхідно, щоб вищий рівень керівництва вірив, що ці методи та їх впровадження принесуть користь. Крім того, нижчі рівні працівників слід заохочувати до застосування цих методів.

Успішне застосування методів управління в туроператорі залежить від навичок аналітичного мислення менеджерів. У наш час, менеджери повинні мати математичне та аналітичне мислення для вирішення складних завдань, а також проявляти ініціативу та знаходити рішення. Крім того, важлива неупередженість. Менеджери повинні ретельно аналізувати, які методи управління вони використовуватимуть, для якої цілі і коли.

Дієвість управлінської діяльності в межах туристичного оператора визначають наступними показниками аналізу управління керівника:

- лояльність управлінських робіт;
- збільшення термінів обробки інформації;
- скорочення втрат робочого часу управлінців;
- мінімізація плинності управлінських кадрів тощо.

Аспекти фінансових витрат на засоби управління включають:

- заробітна плата та система нарахування бонусів;
- обладнання будівель і приміщень, а також технічних засобів управління;
- витрати на комунальні послуги;
- витрати на канцелярські товари, папір, заправка картриджів тощо;
- витрати на поточний ремонт технічного забезпечення [11].

Основною вимогою до професійної кваліфікації управлінців являється здатність комунікувати з людьми та знаходити спільну мову з ними. В процесі управління директори мусять співпрацювати з великою кількістю людей. А саме, це менеджери, підпорядковані працівники, постачальники, інфраструктурні одиниці, та інші. Щоб могли знаходити мову з усіма цими людьми, що мають різний характер, темперамент та стиль поведінки, керівники повинні володіти низкою специфічних особистих та психологічних якостей, які мають вплив на довіру та повагу з боку тих, з ким доводиться співпрацювати. Насамперед такі якості:

- повага та турбота до співробітників, не зважаючи на посаду та вміння;
- висока відповідальність та відданість роботі;
- довірливі відносини з працівниками та партнерами;
- стресостійкість.

В роботі туристичних операторів дуже цінуються саме поведінкові якості та рівень вмотивованості керівника. Важливо, щоб працівники хотіли працювати з конкретним директором і дослухались до нього. Адже, тоді буде певний психологічний комфорт на робочому місці. Головне керівнику не перейти межу з приязністю і, щоб працівник дану тактовність не сприйняв за панібратство. Певна межа і корпоративна етика також дуже важлива між керівником та підлеглим. Для ефективності роботи важлива цілеспрямованість та рішучість у прийнятті важливих, для підприємства, рішень. Також, важливо, не користуватись своїм статусом у власних цілях і діяти в інтересах туристичного оператора. Саме тоді управлінська діяльність досягне успіху [26].

Початковим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці є делегування чітких обов'язків кожному працівнику на його робочій посаді. Адже, якщо цього не дотримуватись піде перевиконання повноважень, або навпаки недопрацювання, що викличе дисонанс в усій управлінській системі.

В туроператорі може бути використаний лише один із заходів управління, або декілька з них разом. Цю ситуацію варто враховувати

керівникам. На додаток до окремих додаткових методів, методи управління можуть також включати під методи. Тому методики слід використовувати як єдине ціле.

Для того, щоб результати, отримані за допомогою методів управління, були корисними для досягнення цілей туроператора, то слід пам'ятати, що інтуїція, інтерпретація та делегування обов'язків є важливими. А також управлінські навички менеджерів, які застосовують у методах управління. Просте застосування техніки може нічого не означати. Менеджер повинен сприяти впровадженню методики та отриманим результатам. Досвід менеджера, його ставлення і поведінка до подій також важливі з точки зору застосованості заходів [13].

Сьогодні суспільство прагне стати інформаційно розвиненим. Туристичні оператори працюють на основі інформації. Внаслідок широкого поширення комп'ютерів. Їх використовуються для виконання функцій управління. З цієї причини комп'ютери також включені до використання методів управління. Адже використання комп'ютерів призвело до розробки низки методів управління для використання в процесі планування та прийняття рішень [14].

Керівники повинні йти в ногу зі змінами, уважно стежачи за технологіями, що постійно змінюються та розвиваються, і розробляти методики управління на основі цих технологій.

Отже, основи управління будуть дієві, якщо керувати будуть успішні, інноваційні, прогресивні менеджери, які сьогодні визначають майбутнє і задають тенденції для подальшого розвитку.

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПРИЙМАЮЧОЇ СТОРОНИ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TEZ TOUR»

### 2.1 Дослідження діяльності і загальні відомості приймаючої сторони туроператора «Tez tour»

Туристичний оператор «Tez tour» досліджується в даній роботі та, на основі роботи якого, будуть проаналізовані та запропоновані методи мотивації. «Tez tour» є одним з найбільших туристичних операторів світу, який був заснований в далекому 1994 році. З першого дня створення туристичного оператора проводилась планова і продумана політика інвестицій в туристичний бізнес. Раціональне мислення керівників і дослідження по подальшому розвитку бізнесу, являлись важливим фактором подальшої управлінської діяльності. В 1995 році туроператор вийшов на туристичний ринок Туреччини, чим і здобув успішний старт в розвитку одного з найбільших провідних туроператорів світу[4].

Сьогодні «Tez tour» відправляє туристів з України, однак, в умовах війни, це здійснюється через аеропорти Польщі та Молдови. Також відправляє з Болгарії, Румунії, Білорусії, Казахстану, Грузії й прибалтійських країн в дев'яти найпопулярніших напрямках. Всього в склад «Tez tour» входить більше ніж 24 міжнародних компаній, що працюють на відправлення і зустріч туристів. В списку туристичних напрямків туроператора є Канарські острови, Туреччина, ОАЕ, Мексика, Таїланд, Болгарія, Італія, Єгипет, Румунія, Іспанія, Грузія, Куба, Латвія, Литва, Домінікана, Індонезія, Китай, Мальдіви, Маврикій, Шрі-Ланка, Португалія, Греція, Сейшели, Австрія, Франція, Андорра, Чехія, Бразилія, Естонія.

На сьогодні «Tez tour» має заслужену репутацію і продовжує якісно вдосконалюватись не спиняючись і відкриваючи нові туристичні напрямки. Всюди, де організуються тури від «Tez tour», відкриті власні підрозділи компанії. «Tez tour» перевірене роками ім'я. А логотип є впізнаваним у всьому світі, використавши в своїй основі, всього два кольори: жовтий і блакитний (рис 2.1).



Рисунок 2.1 – Логотип туристичного оператора «Tez tour»

Туроператор «Tez tour» надає підтвердження про своє фінансове забезпечення і має право на організацію міжнародного та внутрішнього туризму.

Туроператор «Tez tour» має можливість здійснювати авіаперельоти у майже всіх світових авіакомпаній до будь-якої точки світу. Кожна сфера роботи туристичного оператора розвивається безперервно[3].

Робота туристичного оператора наразі в Україні здійснюється відповідно до вимог воєнного стану. Суб'єктами туристської діяльності розробляються конкретні заходи щодо забезпечення туристів, екскурсантів, запобігання травматизму і нещасних випадків і несуть відповідальність за їх виконання.

Туроператор «Tez tour» пропонує багато послуг по всьому світу. Однак, внаслідок війни, дані послуги адаптовані на українському ринку так, щоб українці могли вирушити в подорож. Виїзди з України можливі автобусами, а

вильоти з аеропортів сусідніх країн. Перелік даних послуг наведено нижче (таб. 2.1):

Таблиця 2.1 – Послуги туроператора «Tez tour»

Авіаквитки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підбір напрямків авіаперельотів, оформлення щодо вимог документів та паспортно-візового режиму.</li> <li>2. Бронювання та продаж авіаквитків на внутрішні та міжнародні авіалінії.</li> <li>3. Організація чартерних рейсів. Надання можливості конкретизації бажань туриста, щодо транспортного забезпечення і обслуговування в ньому.</li> </ol>
Залізничні квитки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бронювання та оформлення залізничних квитків по Європі.</li> <li>2. Оформлення пільгових проїзних квитків на європейські залізничні дороги.</li> <li>3. Продаж залізничних квитків по Україні.</li> </ol>
Бронювання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бронювання номерів в готелях, з якими співпрацює туроператор, послуг різних видів трансферу та екскурсій.</li> <li>2. Бронювання готелів по Україні (відповідно до воєнного стану).</li> </ol>
Туристичні послуги	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Індивідуальні та групові тури за кордон.</li> <li>2. Найкращі номери в готелях та місця на авіарейсах за усіма популярними туристичними напрямками.</li> <li>3. Автобусні тури Європою.</li> </ol>
Додаткові послуги	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Медичне страхування на час подорожі.</li> <li>2. VIP обслуговування в аеропортах.</li> <li>3. Доставка документів клієнтам по місту.</li> </ol>

«Tez tour» у 1996 р. уклав договір з Міжнародною асоціацією повітряного транспорту, у 2001-му став сертифікованим Державним департаментом авіаційного транспорту України.

«Tez tour» має заслужену репутацію однієї з найвищих технологій на туристичному ринку. Робота офісів максимально взаємопов'язана та автоматизована, впроваджена система онлайн-бронювання прогресивна та зручна у використанні. Повна комп'ютеризація роботи та налагоджена система комунікацій не допускають втрат інформації. Це дозволяє безперебійно та

чітко обслуговувати тисячі агенцій, навіть у пік туристичного сезону. Туроператор працює лише з перевіреними та надійними партнерами. «Tez tour» приділяє особливу увагу контролю якості роботи усіх ланок.

Існують такі форми поїздок :

- 1) індивідуальні поїздки;
- 2) зустріч індивідуалів;
- 3) зустріч груп;
- 4) групові поїздки.

Також, «Tez tour» надає послуги з організації чартерних авіарейсів по всьому світу. Надає можливість обирати додаткові послуги при перельотах та реалізовує їх. До прикладу, кращі місця, харчування в літаку і, навіть, індивідуальна реєстрація в аеропорту.

## 2.2 Дослідження організації роботи працівників та поставлених перед ними задач

ТО «Tez tour» є великим туристичним оператором, що спеціалізується у наданні якісних туристичних послуг в Туреччині, а зокрема на Анталійському побережжі. Головна задача туроператора – це якісне надання послуг для туриста. Але це не можливо без якісно організованої роботи працівників, які будуть виконувати поставлені завдання, керуючись спільною метою.

Робочий колектив «Tez tour» - ініціативна група однодумців, об'єднана моральними та етичними нормами, єдиними цілями, устремліннями та темпами розвитку, яка здатна професійно та ефективно досягати стратегічних цілей компанії.

Шанобливі відносини серед співробітників, індивідуальний підхід до кожного співробітника є основною лінією корпоративної культури в туристичному операторі.

Підняття престижу «Tez tour» здійснюється, не лише високим рівнем обслуговування туристів, а й порядного та чесного ставлення до всіх працівників колективу.

Команда «Tez tour» на шляху досягнення своїх цілей спирається на високі моральні та етичні засади. У компанії вітається ініціатива кожного співробітника.

Вся команда «Tez tour» спрямована на виконання основного завдання: «комфорт гостя». Вся діяльність працівників спрямована на виконання цього завдання та втілення у життя побажань гостей. Тобто надання однаково високого рівня сервісу всім туристам, в якому б готелі вони не відпочивали.

«Tez tour» - перший туроператор, який розпочав анкетування для проведення дослідження якості послуг, що надаються.

Головна відмінність «Tez tour» від інших туроператорів – це надання як індивідуального, так і корпоративного сервісу високого класу.

Культура всередині туристичного оператора є основною ланкою корпоративної політики. Директор надає великого значення творчому розвитку, особистому досвіду співробітників та, звичайно ж, розвитку нових технологій та методів управління туристичним оператором.

Вважається, що одним із найважливіших досягнень туристичного оператора «Tez tour» є її високопрофесійний колектив. І їх робота направлена на те, що всі співробітники постійно вдосконалюватимуть свої професійні та технічні знання.

Для того, щоб співробітники підвищували свій професійний рівень, у туроператорі проводиться навчання персоналу на всіх рівнях.

Як висновок можна зазначити, що колектив «Tez tour» у досягненні своїх стратегічних цілей та завдань спирається на принципи професіоналізму та раціоналізму.

Керує, приймаючою стороною «Tez tour» в Туреччині, генеральний директор. Це та людина, яка безпосередньо керує підприємством і йому звітують усі менеджери. Виконує основну управлінську діяльність. Має право одноосібно приймати важливі рішення, щодо розвитку туристичного оператора. А також примати на роботу та звільняти працівників.

Генеральному директору напряму підпорядковується його заступник. Їхні посадові обов'язки майже ідентичні. Різниця лиш у важливості кінцевої думки в контексті прийняття рішень.

Заступник директора «Tez tour» несе власну відповідальність за наслідки прийнятого ним, неузгодженого з генеральним директором, рішення. Що, в свою чергу, може мати негативні наслідки для туристичного оператора.

Організація роботи працівників в турецькому офісі «Tez tour» послідовна і налагоджена. Керівником туроператора всього Анталійського узбережжя являється генеральний директор та його заступник (їх обов'язки вказані вище). Анталія поділяється на 5 регіонів (Кемер, Анталія, Белек, Сіде, Аланія), в кожному з яких є окремо регіональні директори, які підпорядковуються генеральному директору.

Регіональному директору в кожному регіоні підпорядковуються денний і нічний супервайзери. Це люди, які роблять офісну роботу, безпосередньо, в регіоні. В обов'язки супервайзера входить:

- друкувати необхідні матеріали для гідів;
- бути на зв'язку з гідами цілодобово;
- заповнювати звітність;
- виконувати посередницькі обов'язки між гідами і дирекцією.

Основними офісними працівниками, які організовують зовнішню роботу, є, так звані, оперейшени. Вони працюють в операційному відділі. Це менеджери, які відповідають за організацію і формування програм для трансферних гідів. Вони поділені по регіонах. Також є оперейшени, які створюють тури і формують програми. Оперейшени зобов'язані бути на

зв'язку з гідами цілодобово і виконувати роль технічної підтримки, в разі непередбачуваних обставин. Вони являються ланкою, що об'єднує керівництво та гідів.

Отже, розглянемо SWOT-аналіз даного туроператора, в якому розглянуто умови роботи зі сторони найманого працівника (таб. 2.1).

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз туристичного оператора «Tez tour»

<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Гарно обладнані офіси, приємний інтер'єр.</li> <li>2. Кваліфіковані співробітники з великим досвідом роботи.</li> <li>3. Здійснюються навчальні тренінги для працівників.</li> <li>4. Надання проживання працівникам.</li> <li>5. Вчасна виплата заробітної плати.</li> <li>6. Можливість отримувати бонуси за виконану роботу.</li> <li>7. Досить різноманітні можливості реалізації.</li> <li>8. Орієнтир на різні споживчі категорії.</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Робота віддалена від дому.</li> <li>2. Мовний бар'єр. Недостатня допомога в опануванні мови країни, в якій потрібно працювати.</li> <li>3. Неможливість обмежити працівника - українця від російського туриста.</li> </ol>
<p><b>Можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дослідження рівня мотивації працівників.</li> <li>2. Стимулювання співробітників турфірми.</li> <li>3. Можливість реалізації у багатьох країнах світу.</li> </ol>	<p><b>Загрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надмірна конкуренція між працівниками.</li> <li>2. Війна.</li> <li>3. Економічна криза в Україні.</li> <li>4. Мовний конфлікт. Не всі туристи толерантні з українцями у країнах, в яких проходить робота.</li> </ol>

Таким чином, на основі таблиці можемо зробити висновок, що туроператор, як роботодавець намагається створити комфортні умови роботи для працівників. Однак, існують певні фактори, які важко взяти під контроль. Такі як війна між росією та Україною. Це сильно погіршило умови роботи українського працівника в Туреччині, адже потік росіян все ще є.

Окремо в офісі ще є відділ контролю якості. Цілі та завдання працівників відділу контролю якості – гарантувати якість послуг, наданих

гостям туроператором «Tez tour», забезпечити їх відповідність стандартами якості та дотримання цих стандартів.

В приймаючій стороні туроператора, окрім офісних працівників, які організують роботу програм і турів, працюють ще трансферні гіді, готельні гіді, шопінг-гіді та екскурсійні гіді. Це люди, які працюють безпосередньо з людьми в готелях, аеропортах і в турах.

Трансферний гід – це людина, яка супроводжує туристів з аеропорту до готелю і навпаки. В його обов'язки входить:

- гідно представляти компанію «Tez tour» перед офіційними органами, організаціями і туристичними групами;
- встановлення і збереження доброзичливих, поважних відносин з колегами по роботі;
- трансферний гід зобов'язаний простежити, щоб оплачені послуги були надані клієнту в повному обсязі;
- забезпечити безпеку клієнтів;
- допомагати гостям при спілкуванні в готелях, ресторанах і в торгових центрах. Допомагати вирішувати виникаючі проблеми;
- трансферний гід повинен надати клієнту достовірну інформацію про традиції, звичаї і законодавчі норми країни. Дати рекомендації щодо правил поведінки;
- дати інформацію туристам про візи, паспорти, медичне страхування та обмін валют;
- трансферний гід повинен надати клієнтам в повному обсязі інформацію про регіон відпочинку (флора, фауна, географія, особливості і т.д.);
- трансферний гід зобов'язаний уважно і доброзичливо ставитися до гостей. Стежити за тим, щоб вони відчували себе комфортно. Систематично працювати над розширенням свого загального кругозору, професійним вдосконаленням і знань іноземної мови;

– правильно рекомендувати екскурсійні тури. Враховувати вік, фізичні особливості туристів і стан їх здоров'я.

Готельний гід – це представник компанії, який працює, безпосередньо, в закріплених за ним, готелях. Гід перебуває поруч з туристами впродовж всього відпочинку і підтримує з ними зв'язок, за необхідності, цілодобово.

Важливим обов'язком готельного гіда являється продаж екскурсій. Здійснюючи продаж екскурсій, гід повинен думати, в першу чергу, про комфорт клієнта і давати лише об'єктивну інформацію (не сильно прикрашати дійсність), щоб особистий інтерес (відсоток від проданої екскурсії) не переважав інтерес фірми.

Гід-екскурсовод – це супроводжувальний, уповноважений туроператором також на проведення екскурсій. Допускається до роботи після спеціальної підготовки та інструктажу туроператором.

До обов'язків екскурсовода групи входить:

- забезпечення виконання програми туру, контроль кількісного складу групи;
- інформування туристів про час і місце збору, або від'їзду групи;
- забезпечення гостей загальною інформацією про країну;
- взаємодія з гідами на маршруті та контроль виконання екскурсійної програми;
- взаємодія з водіями;
- взаємодія з представниками приймаючої сторони;
- контроль дисципліни та поведінки туристів на маршруті.

Туроператор створив зручну систему управління, яка містить рівномірний розподіл обов'язків працівників на усіх рівнях підпорядкування. Директор частково делегує свої обов'язки заміснику. Далі йде розподіл офісної праці на відділи. Директор і замісник надають керівних обов'язків оперейшенам в регіонах. Оперейшенам підпорядковуються трансферні гіді і частково готельні гіді. Хоча, попри розподіл повноважень, будь-який

працівник нижчих ланок може звернутись до дирекції, за необхідності, на пряму по робочих питаннях. Для цього існує корпоративний зв'язок. Дослідивши інформацію про організацію роботи туроператора, було розроблено лінійно-функціональну схему структури туроператора в Туреччині (рис 2.2).

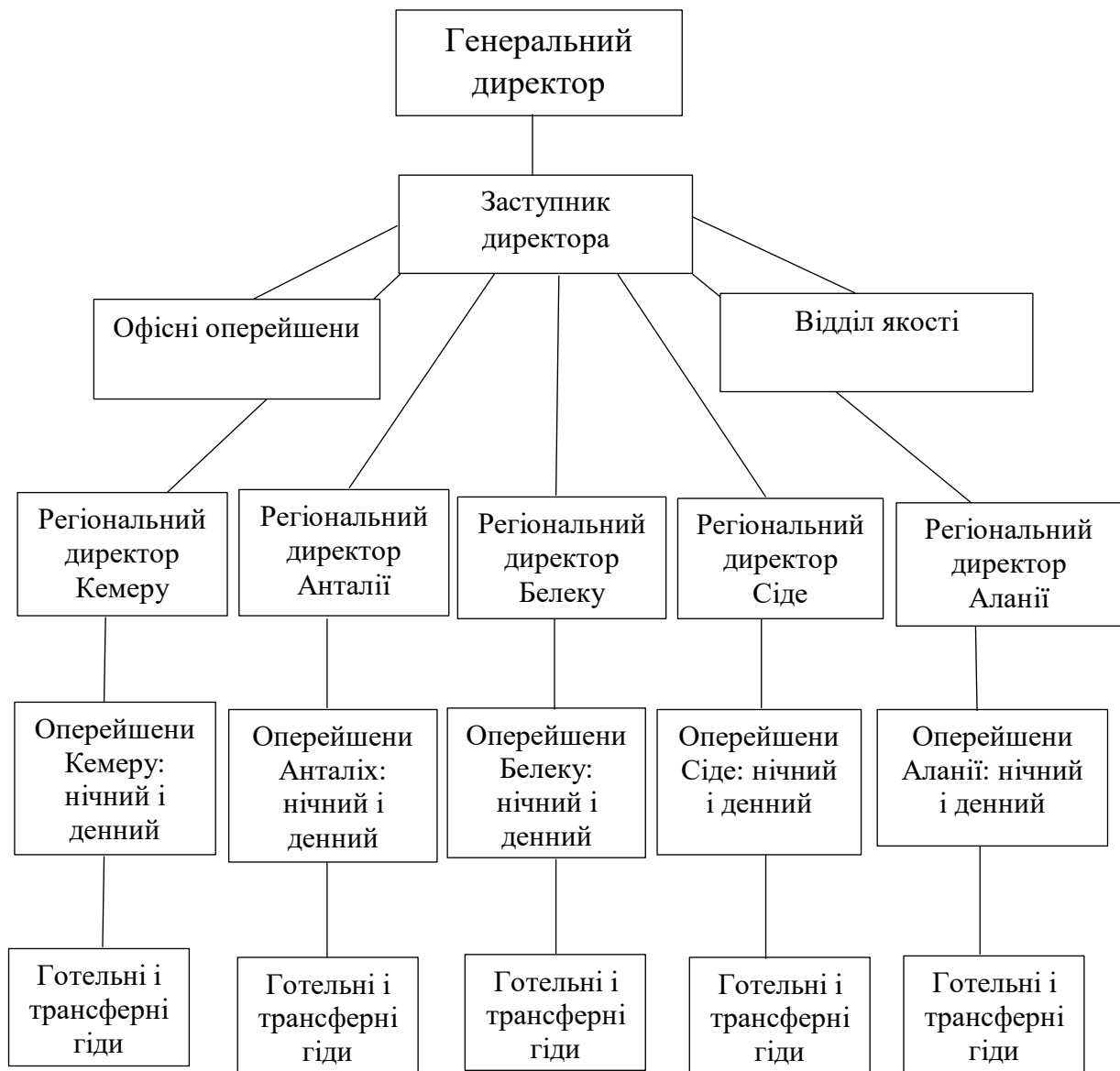


Рисунок 2.2 - Схема структури туроператора

Отже, правильно сформована структура роботи є основним фактором успішної управлінської діяльності. Це дозволяє кожному працівнику впевнено себе почувати на робочому місці, чітко розуміючи обсяг своєї роботи і не виконувати зайвого.

### 2.3 Управління трудовою мотивацією, як чинник ефективного управління персоналом туристичного оператора «Tez tour»

Головною складовою ефективного управління являється мотивація, яка є рушійною силою до якіснішого виконання роботи працівником.

Мотивація — це рушійна сила до дій людини, частина її характеру та темпераменту, яка поєднана з робочими та власними інтересами. Заохочення, своєю чергою, це спосіб мотивації, що змушує людину працювати ефективніше на кожну людину може впливати різний тип мотивації, який може застосовуватись в різній мірі [31].

За досягнення і бажання розвиватись в туристичному операторі можливий кар'єрний ріст. Що мотивує молодого працівника опанувати нові навички (технологічні та комунікативні). Керівник це розуміє і ще більше заохочує вмотивованих працівників за допомогою індивідуальних турів. Це може бути будь-яка екскурсія на вибір працівника, яку проводить туроператор, безплатно. Також, це може бути відвідування комплексних СПА-процедур в турецькому хамамі.

Існує матеріальний і нематеріальний метод стимулювання ефективності праці. Саме ці методи допомагають у досягненні успішного виконання делегованих обов'язків працівника. Які містять професіоналізм і раціоналізм у виконанні поставлених задач [18].

У компанії створені широкі умови для нормального функціонування виробничої діяльності працівників: надається можливість безплатного проживання, в орендованому житлі; засоби корпоративного зв'язку, можливість безплатного харчування, робоча уніформа, канцелярія.

В туроператорі «Tez tour» функціонує фінансова система стимулювання праці співробітників. Постійна частина заробітної плати фіксується у вигляді

твердої суми в доларах. Заробітна плата може змінюватись лише з переходом на іншу посаду. Також, вона надається стабільно і в фіксованому розмірі. Тому роль зарплатні в методах мотивації, найчастіше, мінімальна. Зазвичай, такий метод зводиться тільки до стимулювання кар'єрного зростання.

Окрім основної частини заробітної плати, головною мотивацією для працівників в туроператорі «Tez tour» являється система бонусів. Фінансові бонуси надаються кожного дня за виконані робочі програми. А саме, в таких розмірах:

- Супровід гостей з аеропорту в готель (Arrivel) – 3 \$;
- Супровід гостей з готелю в аеропорт (Departure) – 3 \$;
- Departure + Arrivel - 3 \$;
- Екскурсія в межах регіону – 2 \$;
- Екскурсія поза межами регіону – 4 \$;
- Екскурсія з гідом-істориком – 2 \$.

Враховуючи, середню заробітну плату в Туреччині, а саме 400\$, можемо зробити висновок, що сума мотиваційних бонусів становить, приблизно,  $\frac{1}{4}$  зарплатні. Дана система бонусів вважається лояльною в цій країні, тому працівники часто відмовляються від вихідних, щоб отримати більше коштів. Цей метод мотивації підвищив інтерес, до понаднормової роботи.

За наданими працівником відомостей про суму бонусів, як мотивації, можна проаналізувати рівень доходу в період високого сезону в Туреччині за вересень 2022 року (таб. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз зароблених бонусів працівника

Вересень 2022 року		
Дата	Проведена програма	Сума, \$
01.09	Departure + Arrivel, Departure	3+3
02.09	Експерсія поза межами регіону (рафтинг)	4
03.09	Departure + Arrivel	3
04.09	Departure + Arrivel	3
05.09	Departure + Arrivel	3
06.09	Departure + Arrivel, Departure	3+3
07.09	Arrivel	3
08.09	Експерсія з гідом-істориком (Анталія-сіті)	2
09.09	Departure + Arrivel	3
10.09	Departure + Arrivel, експерсія в межах регіону (гора Тахтали)	3+2
11.09	Departure + Arrivel	3
12.09	Departure + Arrivel	3
13.09	Departure, Departure + Arrivel	3+3
14.09	Departure + Arrivel	3
15.09	Departure + Arrivel	3
16.09	Departure + Arrivel	3
17.09	Departure + Arrivel, експерсія в межах регіону (гора Тахтали)	3+2
18.09	Departure + Arrivel	3
19.09	Departure + Arrivel	3
20.09	Departure + Arrivel, Departure	3+3
21.09	Departure	3
22.09	Експерсія поза межами регіону (яхта)	4
23.09	Експерсія в межах регіону (гора Тахтали) + експерсія в межах регіону (Акваріум)	2+2
24.09	Departure + Arrivel	3
25.09	Departure + Arrivel	3
26.09	Departure + Arrivel	3
27.09	Departure + Arrivel	3
28.09	Departure + Arrivel	3
29.09	Departure + Arrivel	3
30.09	Departure + Arrivel, Departure + Arrivel	3+3
Разом:		113\$

При даному методі мотивування персоналу фінанси, безумовно, є потужним стимулом до праці. Однак слід не забувати, що люди сильно різняться своїм ставленням до грошей. Той рівень оплати, який ще вчора

мотивував працівника на високу робочу віддачу, незабаром може стати незначним для людини. Без сумнівів, гідна заробітна плата відіграє велику роль у формуванні позитивного образу роботодавця. Та все ж, слід пам'ятати і про нематеріальні методи мотивації працівників, як є вагомим чинником, що допомагає ефективному виконанню покладених обов'язків, одним з ключових елементів корпоративної культури.

Мотивацією співробітників також є корпоративний відпочинок, тобто працівники компанії залишають робочі місця, і їдуть на організовані вечірки за кошти організації. Вечірки організують керівники на яхтах, в нічних клубах та рестораціях.

У зв'язку з вищевикладеним необхідно відзначити, що керівництво не тільки цікавилось кількістю виконаної роботи співробітників, а й цікавилось ними як особистостями. Визнання керівником підлеглого є вагомим фактором. Мотивацію працівників підвищує високоморальне ставлення до підлеглих, а саме довіра, щирість і повага. Вдячність керівника, беззаперечно, мотивує людей [20].

З метою виявлення тенденцій і проблем, що стосуються мотиваційних методів, які були застосовані в туроператорі. Зокрема, дії різних факторів на задоволеність персоналу своєю роботою. Провелось опитування, яке дозволило виявити недоліки системи мотивування персоналу. В анкетуванні брали участь 30 співробітників туроператора «Tez tuor». Вік опитуваних від 18 до 55 років.

Проведені дослідження дали можливість зробити висновки, щодо ставлення працівників туроператора, до наявних на підприємстві: стилю управління і методів стимулювання.

Аналіз отриманих результатів проведення анкетування показав (рис. 2.2):

– 65% опитаних (переважно віком від 28 років) оцінюють стиль управління в компанії як задовільний. Достатня зарплатня і задоволення системою бонусів і привілей.

- 10% співробітників компанії не задоволені умовами праці, зокрема фінансовими. А також умовами проживання і графіком роботи.
- певна кількість – 25 % від числа опитаних – повністю задоволені усім, що стосується організації роботи.



Рисунок 2.3 – Діаграма на основі аналізу опитування анкетування

Більшість респондентів (55%) відзначають налагоджені стабільні методи стимулювання праці. Зокрема, вчасна виплата заробітної плати та бонусів, можливість відвідати безкоштовно екскурсії, або хамам. І, на подив, найбільш улюблене серед працівників, організація корпоративів.

Також, були висловлені побажання на рахунок корекції графіка роботи. Адже, через недосконалість прибуттів чартерних рейсів, присутні затримки прибуття літака, що призводить до вагомого збільшення робочих годин на добу. Це в свою чергу сильно знижує працездатність працівників. Викликає у них негативні думки та апатію до роботи. Цей виявлений недолік негативно впливає на ефективність праці.

Кількісні показники згрупованих відповідей на питання анкетування показані нижче (таб. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники зібраних відповідей на основі питань анкетування

№	Питання анкети	Так	Ні	Не знаю
1	Чи подобається Вам існуючий метод управління?	28	2	-
2	Чи влаштовує Вас існуючий метод матеріального заохочення?	24	2	4
3	Чи задоволені Ви існуючими фінансовими методами заохочення?	21	8	1
4	Чи влаштовують Вас умови роботи?	25	-	5
5	Чи влаштовує Вас існуючий графік роботи?	15	12	3
6	Чи вважаєте Ви, що сума Вашого окладу відповідає ступеню вашого професіоналізму?	11	15	4

Підсумовуючи опитування, можна зробити висновок, що незадоволених роботою меншість і основні претензії від працівника до керівника туроператора, це саме графік роботи. Але система бонусів завжди згладжує ситуацію у відносинах між керівником і підлеглим.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «TEZ TOUR»

### 3.1 Основні проблеми та перспективи розвитку ефективності роботи персоналу

Найдієвішим інструментом розвитку ефективності роботи є мотивація – це бажання людини виконувати певну роботу, зумовлене тим, що це задовольняє ту чи іншу її потребу [17].

Забезпечення мотивації персоналу надзвичайно важка задача, поставлена керівникам за замовчуванням. Туризм являється великою сферою послуг, де робітники можуть стикатися з безліччю проблем, мати через це претензії і невдоволення відносно керівництва. Адже, дана сфера послуг потребує міцної стресостійкості. Тому, природно, що працівник буде вимагати більшу плату за виконану роботу, позитивну оцінку зі сторони керівника, широких перспектив розвитку в даній галузі і належний відпочинок. Саме тому, дуже важливо дослідити проблеми розвитку стимулювання роботи персоналу, згідно з потребами працівника, і розробляти ефективні шляхи їх вирішення. А також запропонувати можливі способи мотивувати персонал краще[11].

Виходячи із вищесказаного, слід розуміти, якщо правильно розробити і застосувати комплексні варіанти заходів, які будуть спрямовані на забезпечення комфортних, або навіть бажаних, умов для ефективності підвищення трудового, творчого та фізичного стану працівників, то досягнути поставлених цілей, поставлених туристичним оператором, однозначно стане простіше.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки методів мотивації туристичного оператора

Переваги:	Недоліки:
<ul style="list-style-type: none"> <li>-неспинний процес мотивації;</li> <li>-удосконалення методів мотивації відповідно до зміни потреб;</li> <li>-встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою тільки за ефективну роботу;</li> <li>-контроль за рівнем самооцінки підлеглих, їх навичок та знань.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-не досконалий графік вихідних;</li> <li>-допущена понаднормові години роботи;</li> <li>-недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного;</li> <li>-оцінка здібностей і рис характеру працівника суб'єктивна, і може не відповідати дійсності;</li> <li>-недостатнє врахування фізіологічних потреб працівника.</li> </ul>

Отже, вирішення проблем, наведених в таблиці, можуть містити підвищення зарплат, покращення умов праці та проживання, урахування фізіологічних потреб працівника. Важливо проводити низку заходів, щоб налагодити комунікації в середині колективу. Адже, дружня атмосфера між колегами позитивно впливає, безпосередньо, на працівників і допомагає якісніше виконувати, поставлені керівниками, задачі. Також, необхідно, розробити і запровадити новий метод мотивації, який задовольнить потреби робітників та туристичного оператора в цілому.

До передумов покращення можемо віднести ефективність роботи працівників. Потрібно завжди вдосконалювати систему управлінської діяльності. Це можна зробити розробляючи нові актуальні системи мотивації працівників. При розробці нових методів необхідно зважати на застосування розумових здібностей, організаторських навичок, розкриття творчого потенціалу робітників. Це допоможе поліпшити протікання робочих процесів. Забезпечення комфортних умов праці, зручних сталих графіків та системи відпочинку покращить працездатність і психоемоційний стан працівника. Визначення здібностей та індивідуальних особливостей працівника дасть змогу керівникові виокремити цю людину і напрямити ці вміння в правильне робоче русло [14].

Виокремимо критерії використання ефективності працівників, навички яких необхідні для розробки стратегії управління та мотивації. Для визначення та вирішення цих питань потрібно застосовувати такі методи:

1) конкретизовані – збільшення суми матеріальних фінансових ресурсів підвищить рентабельність виконання поставлених задач;

2) загальні – високі показники продуктивності праці, швидкі темпи впровадження актуальних методів управління, найвищі показники використання праці;

3) ефективні – високо якісні умови праці персоналу, дотримання правильного шляху виконання задач, якісне виконання роботи.



Рисунок 3.1 – Перспективи розвитку ефективності роботи персоналу

Отже, перспективи розвитку працівників – це показник розвитку працездатності робітників, які приносять значний заробіток для туристичного оператора, використовуючи достатньо ресурсів, щоб досягнути поставлену мету. А також, отримати позитивні результати врахування наведених перспектив.

Грамотний підхід керівника до мотивування може дати наступні переваги:

- підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності туроператора в цілому;
- формування позитивної і дружньої атмосфери в колективі;
- довгострокове співробітництво з кращими працівниками (зниження плинності кадрів);
- підвищення лояльності і відповідальності з боку персоналу;
- формування стійкої корпоративної культури.

Правильна мотивація персоналу — ключовий фактор для ефективності розвитку туристичного оператора і головне завдання керівника. Крім класичних фінансових стимулів, необхідно впроваджувати та розвивати багато нематеріальних способів, щоб підвищити самовіддачу працівників. Успішне впровадження системи мотивації залежить від балансу між двома цими підходами. А також від балансу між керівною ланкою туристичного оператора і підлеглими працівниками [20].

Підсумовуючи вище вказане, можна зазначити, що застосовані методи мотивації персоналу є необхідною складовою успіху в сфері туризму. Але, проблеми у досягненні цілей можуть виникати через низку впливаючих і неврахованих факторів, а саме через низьку заробітну плату, відсутність просування по кар'єрі, часті звільнення працівників (не рятує, навіть, система штрафів при розірванні робочого контракту), не комфортні умови роботи та інші. Щоб вирішити посталі проблеми потрібно використовувати різноманітні варіанти актуальних методів мотивації, що приведуть до поліпшення робочої ефективності. Важливо розробити таку систему стимулювання ефективності роботи, яка буде задовольняти потреби робітників та компанії в цілому. Впровадження нових дієвих мотивацій виправдає очікування працівників і збереже талановитих робітників та додадуться нові. В сумі це все покращить ефективність та якість туристичного оператора в сфері туризму.

### 3.2 Рекомендації щодо впровадження системи подарункових сертифікатів для працівників як спосіб покращення ефективності роботи

Виходячи з результатів анкетування (додаток А), з ціллю підвищення ефективності роботи в туристичному операторі «Tez tour», можна рекомендувати запровадити конкретні нововведення в системі мотивації працівників. А саме, пропозицією є впровадження системи подарункових сертифікатів для працівників, які найбільш якісно і швидко виконали поставлену задачу.

Туристичний оператор «Tez tour» співпрацює з магазинами, які продають фабричний одяг, текстиль, шкіру та хутро, а також ювелірні вироби. Оскільки, усі ці магазини отримують великий прибуток через співпрацю з туроператором, бо гіді везуть туристів саме в ті магазини, з якими домовлена співпраця, то залучити їх до даної пропозиції буде просто і без проблем. Адже, мотивування працівників працювати ефективніше, означає збільшення туристів-покупців.

Отже, суть системи подарункових сертифікатів полягає в тому, щоб змотивувати працівника якісніше виконувати роботу. Працівник, до прикладу гід, який продасть екскурсій на найбільшу суму - отримає сертифікат «преміумлюкс», який містить найдорожчий сегмент товарів в перерахованих магазинах. Працівник зможе обрати подарунок із запропонованих туристичним оператором і магазином. Гід, який займе друге місце по продажах, отримає сертифікат «люкс» - містить дорогий сегмент товару. Та гід, який займе третє місце по продажах, отримає сертифікат «стандарт», що містить товар за помірними цінами. Працівник теж зможе обрати собі подарунок, серед запропонованих товарів. Ця система мотивування буде, не лише дієва, а й вигідна з фінансової точки зору туристичного оператора. Адже,

вмотивований професіональний готельний гід може продати екскурсій на суму від 15 000\$ до 20 000\$ і вище за один місяць. Тоді як, гід-новачок ледь продасть на 400-600\$. Отже, туристичний оператор не понесе фінансові витрати на коштовні подарунки. На вмотивованому гіді туроператор заробить врази більше, ніж витратить. Адже, продавати екскурсії заради подарунка будуть усі гіді, а отримають лише три найкращих. Дана система буде мати такий вигляд (рис. 3.2).

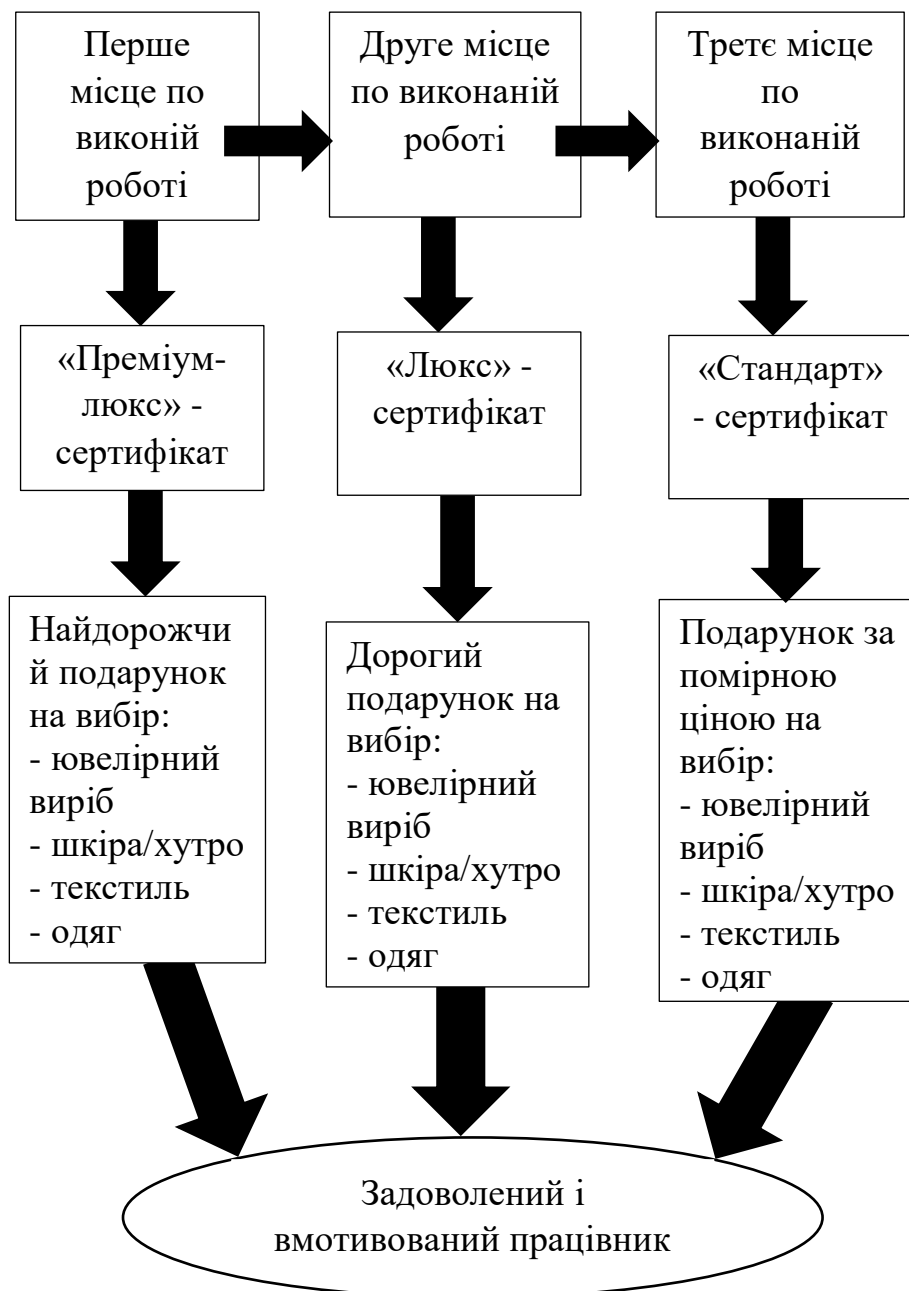


Рисунок 3.2 – Суть системи подарункових турів

Отже, можна підсумувати, що слідуючи запропонованій системі подарункових турів, в результаті, туроператор може отримати якісніше виконання задач та повну віддачу роботі. А працівник, в свою чергу, отримає вагомий стимул працювати ефективніше, наочно отримуючи результат своєї праці.

Варто враховувати, що описана система може бути ще ефективнішою, якщо керівник, як додатковий стимул, чітко сформує і покаже працівникові перспективу кар'єрного зростання. Адже, якщо директор буде бачити високі показники виконання завдань і потужну вмотивованість працівника, то саме ця людина буде складати велику цінність для команди туристичного оператора. А якщо до всього цього додати ще збільшення заробітної плати, в контексті підвищення, то туроператор отримає незамінного спеціаліста в своїй справі (рис. 3.3).

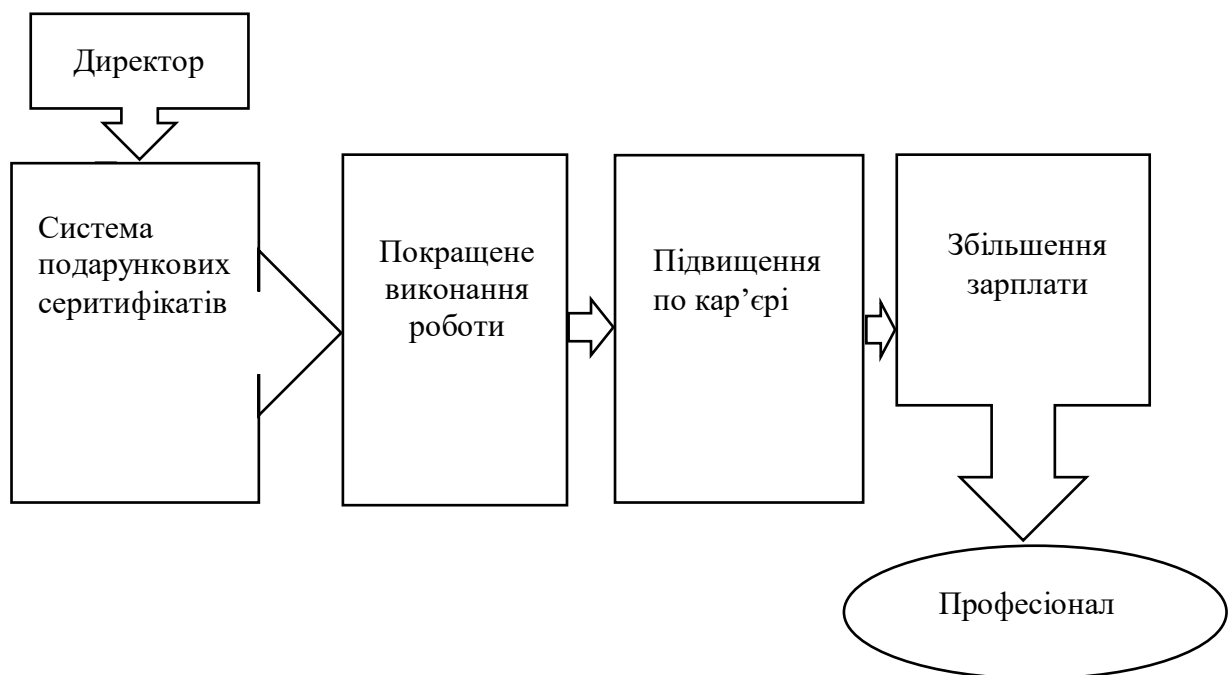


Рисунок 3.3 – Рекомендація ефективної мотивації з результатом

Також, можна запропонувати систему внутрішнього визнання та оцінки працівника керівником, з метою підвищення самооцінки та бажання виконувати свою роботу ще краще. Кожного місяця проводити корпоративні

заходи, на яких відзначати найуспішніших працівників, які досягли високих результатів роботи. Даний тип мотивування являється нематеріальним і на психологічному рівні дозволяє людині отримати необхідний емоційний заряд, який насправді є дуже важливим. Коли працівник віддається на повну роботу, то йому важливо знати, що його старання помічені і важливі.

Розробити ефективну комунікацію між керівництвом та працівниками без бар'єрів, використовуючи різні можливості спілкування. Підтримувати відкрите та комфортне спілкування в межах корпоративної етики дуже важливо, для досягнення успіху в методах мотивації. Адже, між керівником і підлеглим повинна дотримуватись субординація, що підлеглий не допустив панібратства тому, що це не припустимо у будь-якому випадку. Але радитись і дослухатись до думки працівника потрібно і корисно, це однозначно покращить комунікації в колективі.

Надати можливість робітникам брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхніх поставлених задач та роботи. Запровадити регулярні наради або збори, на яких робітники зможуть висловити свою суб'єктивну думку і пропозиції щодо роботи туристичного оператора.

Також, дуже важлива рекомендація для туроператора «Tez tour» налаштувати і правильно організувати графіки роботи, та вихідних для працівників. Адже, в результаті опитування (додаток А) це виявилось однією з найбільших проблем роботи. Люди втомлені, немає достатньо часу на відпочинок і в результаті цього знижується ефективність роботи.

Отже, впровадження наведених рекомендацій сприятиме не лише покращенню ефективності праці робітників, а й розвитку індивідуального потенціалу, зокрема в межах туристичного оператора «Tez tour».

Таблиця 3.2 – Рекомендовані пропозиції щодо покращення ефективності праці в туристичному підприємстві «Tez tour»

№ з/п	Проектна пропозиція	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Система стимулювання персоналу	Система подарункових сертифікатів	Надання працівникові подарунків за якісно виконану роботу	Результат збільшення ефективності праці та збільшення доходу фірми, шляхом підвищення продажів турів
2	Підвищення по кар'єрі	Стимул кар'єрного росту	Гарантування підвищення заробітної плати	Підвищення професійних показників
3	Задоволення емоційної складової працівника	Система внутрішнього визнання та похвали	Проведення внутрішніх заходів для колективу, де будуть висвітлені здобутки працівників	Емоційне задоволення працівника та заряд на подальшу ефективну роботу
4	Впровадження комунікації між керівництвом та працівниками	Система комфортної комунікації між керівництвом та працівниками	Збільшення можливостей контактувати з керівництвом, за необхідності	Врахування думки працівників, гарні відносини в колективі
5	Налаштування графіка роботи і вихідних	Система відпочинку для працівника	Надання вихідних та вноормування робочого часу	Краще фізичне самопочуття працівника та підвищення ефективності праці

## ВИСНОВКИ

В підсумку можна зазначити, що системи мотивації працівників являються важливим фактором на шляху до успіху не лише туристичного оператора, а і підприємств в цілому. В даній роботі розглянуто теоретичні засади мотивації робітників, а також проведене дослідження мотивації працівників конкретного туристичного оператора «Tez tour» та виявлено проблеми в розвитку актуальної мотивації персоналу в сфері туризму. Щоб вирішити дані проблеми було запропоновано рекомендації, які зможуть поліпшити систему стимулювання та підвищення ефективності роботи в туристичному операторі «Tez tour».

Отже, розгляд теоретичної складової та наявної системи мотивації персоналу туристичного оператора «Tez tour» допомогло визначити проблеми розвитку та виокремити їх сутність. Що в свою чергу, допомогло запропонувати варіанти вирішення посталих проблем мотивації, які дадуть можливість покращити усю управлінську діяльність.

Дипломна робота про управління формуванням та розвитком персоналу туристичного оператора «Tez tour» є важливою в контексті поліпшення ефективності роботи туристичних операторів загалом. Дослідження виявило, що фактори впливу і управлінська діяльність, безумовно, є ключовим аспектом, що має впливову дію на результати праці робітників, включаючи підвищення продуктивності роботи. Дослідження теоретичних складових формування і розвитку управлінської діяльності, та їх розгляд на прикладі описуваного туристичного оператора «Tez tour» дало можливість визначити проблеми, які з'являються у процесі управління персоналом, а також запропонувати шляхи їх вирішення.

Дослідження туристичного оператора «Tez tour» показав, що використовуються різні методи мотивації персоналу. А саме, фінансові (матеріальні) та психоемоційні (нематеріальні) методи мотивації, що

дозволяють відчувати себе впевненіше на робочому місці. Надаються можливості для професійного і кар'єрного росту. А також, комфортний для роботи робочий колектив. Матеріальні методи мотивації являють собою систему бонусів, що залежить від кількості і ефективності виконаної роботи. Однак, були виявлені проблеми в системі робочих графіків та вихідних. Це виявилось великою проблемою для ефективності роботи працівників і являє собою недостатню увагу до індивідуальних потреб працівників. А також це стало проблемою недостатньої мотивації нових працівників.

Для вирішення цих проблем було запропоновано впровадження до нових методів мотивації - система подарункових сертифікатів, які містять нішевий товар магазинів, з якими співпрацює туристичний оператор «Tez tour». Основною рекомендацією являється пропозиція впровадження системи подарункових турів, яка в собі поєднає багато аспектів, які хоче задовільнити керівник. При цьому, туристичний оператор не зазнає фінансових збитків. Також, рекомендовано такі варіанти стимулювання, як підвищення фінансового окладу внаслідок кар'єрного зростання, забезпечення умов комфортної роботи, шляхом урегулювання кількості робочого часу, створення сприятливого робочого середовища через налагодження доступності комунікацій з керівництвом.

Отже, дослідження методів управлінської діяльності в сфері туризму є необхідним процесом, який дає можливість визначити проблеми розвитку ефективності праці та рекомендувати варіанти їх рішення. Сучасні умови ведення туристичного бізнесу вимагають від туристичного оператора «Tez tour» пошуку шляхів та методів досягнення підвищення ефективності праці задля високої конкурентоспроможності на туристичному ринку Туреччини та світу. А також, задля підвищення доходу всього туроператора в довгостроковій перспективі. Грамотно сформована управлінська діяльність дасть можливість забезпечити стабільність роботи та цілісність всього туристичного оператора.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Contributors to Wikimedia projects. Тез-тур – Вікіпедія. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://ua.wikipedia.org/wiki/Тез-тур>.
2. İsmail Dalay. Yönetimin tarihsel gelişimi. Prof. dr.ismail dalay. URL: <https://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/yonetimin-tarihsel-gelisimi.html>.
3. Tez Tour – Про нас . – URL: <https://teztour.ua/page/about-us>
4. Tez Tour заявляє про 59% зростання потоку туристів до Турції. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2006/10/11/154906/>.
5. Бізнес-UA!. Бізнес-UA!. URL: <https://biznesua.com.ua/yak-pidvishhiti-efektivnist-personalu/>.
6. Бондарь Н. Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://www.trn.ua/articles/>.
7. Головань Н. І., & Ковальчук, О. М. Мотивація персоналу в галузі туризму: проблеми та шляхи їх вирішення. Науковий вісник Чернівецького університету. URL: <http://www.economy.in.ua/pdf/> 2019.
8. Гризовська Л.О., Корнієнко А.В. здобувачка освітнього ступеня магістр ТУРМ-22-1. Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегії просування туристичних послуг організації. Сучасні тенденції, проблеми та перспективи управління розвитком туризму: збірник матеріалів I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 23-24 березня 2023 р. – Дніпро: ДВНЗ «ПДТУ», 2023, с. 53-60.
9. Корнієнко А.В., Несторишен І. В. Перспективи застосування інструментів SMM в сфері туризму. «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку» збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної інтернет-

конференції. 28-29 жовтня 2022 року, м. Умань. ВПЦ «Візаві». 2022. С. 297-300.

10. Корнієнко А.В., Омельчук Л.І., Несторишен І.В. Якість туристичних послуг в Україні. «Перспективи розвитку індустрії туризму та готельно-ресторанної справи» [Електронний ресурс] : тези доповідей Регіональної науково-практичної інтернет-конференції, 27 квітня 2023 р. / Хмельницький національний університет. Електронні текстові дані. Хмельницький, 2023. с. 21-23.

11. Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Менеджмент організацій. Київ, 2018. 271 с.

12. Менеджмент: історія розвитку. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13669/>.

13. Мотивація в туризмі. Pidru4niki. URL: [https://pidru4niki.com/14051003/turizm/motivatsiya\\_turizmi](https://pidru4niki.com/14051003/turizm/motivatsiya_turizmi).

14. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. Освітній хаб міста Києва. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>.

15. Мотивація персоналу: управління якістю праці. Агрокебети. Новини - "агрокебети". URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi>.

16. Оцінка ефективності персоналу: навіщо використовувати, методи та показники. Безпека. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501241-ocinka-efektivnosti-personalu-navischo-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki>.

17. Оцінка персоналу як фактор ефективної роботи: Fillin ділиться підходами. Підбір персоналу та пошук роботи в Україні - Fillin. URL: <https://fillin.ua/stati/otsenka-personala-kak-faktor-effektivnoy-raboty/>.

18. Решетилів Т. О. (2019). Мотивація персоналу в галузі туризму: проблеми та перспективи. "Економічні науки". URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdu\\_ekon\\_2019\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdu_ekon_2019_3_19).

19. Розділ 1. Характеристика діяльності туристичного підприємства. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5127804/>.
20. Самойленко А. В. Мотивація персоналу в готельному бізнесі: проблеми та шляхи їх вирішення. Науковий вісник Херсонського державного університету. "Економічні науки". [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvhdu\\_ekon\\_2018](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvhdu_ekon_2018).
21. Спяк А. Розбудова конкуренції на ринку туристичних послуг в Україні. С. 211–212. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/20989/1/211-212.pdf>.
22. Стадник В.В, Гризовська Л.О. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / В. В. Стадник, Л. О. Гризовська. – Хмельницький : ХНУ, 2020. – 355 с. ISBN 978-966-330-368-0
23. Сутність та критерії ефективної управлінської діяльності. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13575/>.
24. Тема 10. Ефективність менеджменту: Концепції визначення ефективності управління. Навчальний портал НУБіП. Головна. Навчальний портал НУБіП. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=509485&chapterid=188067>.
25. Туроператор Tez Tour україна. Онлайн бронювання турів з розстрочкою без переплати. Тури, готелі та авіаквитки. Відпочинок і тури в Єгипет і Туреччину від Tez Tour. URL: <https://www.teztour.ua/index.ua.html>.
26. Управлінська діяльність: шляхи формування та ефективність. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13553/>.
27. Учасники проєктів Вікімедіа. Ефективність праці – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Ефективність\\_праці](https://uk.wikipedia.org/wiki/Ефективність_праці).
28. Фактори управління організацією та стилі керівництва. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15191/>.
29. Фактори що впливають на ефективність управління персоналом. Реферати, курсові, дисертації, дипломи. URL: <https://ua->

referat.com/Фактори\_що\_впливають\_на\_ефективність\_управління\_персонало  
м.

30. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. Новини - "АГРОКЕБЕТИ". URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>

31. Як мотивувати співробітників – розповіли у статті бізнес-блогу Прокачай. remonline.ua. URL: <https://remonline.ua/blog/employee-motivation/>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

№	Питання анкети	Так	Ні	Не знаю
1	Чи подобається Вам існуючий метод управління?			
2	Чи влаштовує Вас існуючий метод матеріального заохочення?			
3	Чи задоволені Ви існуючими не фінансовими методами заохочення?			
4	Чи влаштовують Вас умови роботи?			
5	Чи влаштовує Вас існуючий графік роботи?			
6	Чи вважаєте Ви, що сума Вашого окладу відповідає ступеню Вашого професіоналізму?			
7	Чи задоволені Ви взаємовідносинами в колективі?			
8	Чи отримуєте Ви достатньо технічної підтримки для комфортної роботи?			
9	Чи вистачає Вам часу на відпочинок та відновлення сил?			
10	Чи є у Вас страх звернутися до директора за допомогою?			
11	Чи зодоволені Ви умовами проживання, які були надані туристичним оператором?			
12	Чи влаштовує Вас сума бонусів за виконання робочої програми?			
13	Чи достатньо було здійснено навчальних заходів для підготовки Вас до роботи?			
14	Чи задоволені Ви заходами щодо подолання мовного бар'єру?			
15	Чи влаштовую Вас транспортна система туристичного оператора?			
16	Чи важко було Вам опанувати великий обсяг інформації під час тренінгів?			
17	Чи хотіли б Ви більше тренінгів у різних сферах туроператора?			
18	Чи задоволені Ви якістю проведення корпоративного відпочинку?			
19	Чи плануєте Ви працювати і розвиватись у сфері туризму далі?			
20	Чи подобається Вам концепція роботи вцілому?			
Ваші побажання до керівництва, щодо змін в роботі:				

