

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

**ВІСНИК**  
**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

*Збірник наукових праць*

**Випуск 25**



Одеса – 2007

УДК 06:33С  
В53  
ББК 65.01(4УКР)

Збірник друкується за рішенням вченої ради Одеського державного економічно-го університету (протокол № 8 від 26.06.2007р.).

Зареєстрований Вищою атестаційною комісією України як фахове економічне видання (Бюлетень ВАК України, 1999 р., №6) та Державним комітетом інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України (свідectво серії КВ № 6448 від 21.08.2002 р.).

**Редакційна колегія:**

науковий керівник, головний редактор -  
заступник головного редактора -  
відповідальний редактор -

д.е.н., професор Зверяков М.І.  
к.е.н., доцент Ковальов А.І.  
д.е.н., професор Редькін О.С.

**Члени редколегії:**

д.е.н., проф. Буркинський Б.В.  
д.е.н., проф. Гречановська І.Г.,  
д.е.н., проф. Кучеренко В.Р.,  
д.е.н., проф. Осипов В.І.,  
д.е.н., проф. Чернявський О.П.,  
к.е.н., проф. Козлова Г.М.,  
к.е.н., доц. Жданова Л.Л.,  
к.е.н., доц. Никифорова В.Г.,

д.е.н., проф. Валуєв Б. І.,  
д.е.н., проф. Діордіца С.Г.,  
д.е.н., проф. Козак Ю.Г.,  
д.е.н., проф. Семенов В.Ф.,  
д.е.н., проф. Харічков С.К.,  
к.е.н., проф. Підгорний А.З.,  
к.е.н., доц. Кузнєцова Л.В.,  
к.е.н., доц. Пронін О.І.

У збірнику висвітленні загальнонаукові підходи до управління структурами промислово-фінансової інтеграції. Визначено та обґрунтовано шляхи удосконалення практики діяльності вітчизняних банківських установ. Систематизовано чинники інвестиційної привабливості для подальшого прибуткового функціонування господарських систем різних рівнів.

У збірнику розміщено статті наших колег – економістів з різних наукових, освітянських закладів та банківських установ України.

Погляди авторів щодо окремих положень статей можуть не співпадати з поглядами редакційної колегії.

Статті надруковано українською мовою.

Вісник соціально-економічних досліджень. Вип.25 /Одес.держ.екон.ун-т;  
Редкол.: проф. Зверяков М.І., доц. Ковальов А.І., проф. Редькін О.С.,  
проф. Валуєв Б.І., проф. Буркинський Б.В. та ін. – Одеса: ОДЕУ, 2007 – 410 с.

© ОДЕУ, 2007

<b>52. Сілічєва Н.Є.</b> СТВОРЕННЯ КЛАСТЕРНИХ СИСТЕМ У ЄВРОРЕГІОНІ "НИЖНІЙ ДУНАЙ" .....	321
<b>53. Слободянюк В.О.</b> КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНИЙ АНАЛІЗ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ЦУКРУ В УКРАЇНІ .....	328
<b>54. Сментина Н.В.</b> ДОЦІЛЬНІСТЬ ПЕРЕДАЧІ ОБ'ЄКТІВ МІСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У КОНЦЕСІЮ .....	334
<b>55. Сорока О.В., Никифоренко В.Г.</b> КОУЧИНГ ТА НАСТАВНИЦТВО У ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ: ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ .....	339
<b>56. Станкевич П.М., Просянюк Н.О.</b> ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОВОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ .....	346
<b>57. Танасюк І.М.</b> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО РОЗВИТКУ .....	351
<b>58. Тасімова О.Ю.</b> СУЧАСНА ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ .....	357
<b>59. Терешко Ю.В., Аветісян К.П.</b> ОПТИМІЗАЦІЯ СКЛАДУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ .....	364
<b>60. Ткач К.І.</b> ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ .....	370
<b>61. Уханова І.О.</b> РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ СТРУКТУР В АКТИВІЗАЦІЇ ЗЕД РЕГІОНУ: ДОСВІД УКРАЇНИ .....	376
<b>62. Хромов І.О.</b> МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ УКРАЇНИ ПІД ЧАС НЕПУ .....	383
<b>63. Чередниченко Г.А.</b> ФІЛОСОФСЬКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНОЇ РОЛІ ДЕРЖАВИ .....	390
<b>64. Чуніхіна Т.С., Кальмук О.В., Куліш Т.В.</b> ПОСТІНДУСТРІАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ: МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ І РОЗВИТКУ .....	399
<b>65. Юр'єва Г.В.</b> ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ МЕТОДАМИ ДИСКРИМІНАЦІЇ .....	404
<b>66. Ухлічєва І.В.</b> ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ .....	410
<b>67. Якуб Є.С., Манжула С.П.</b> РОЗШИРЕННЯ ЛІНІЙНОЇ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ МОДЕЛІ ФОН НЕЙМАНА НА НЕВИРОБНИЧУ СФЕРУ .....	417

## ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ

Стаття присвячена проблемі мотивації персоналу туристичних підприємств. Пропонуються заходи, за допомогою яких керівництво зможе оцінити результативність та ефективність корпоративного навчання персоналу та підвищити мотивацію персоналу до більш кваліфікованої праці.

In article the problem of motivation of the personnel of the tourist enterprises is considered. Measures by means of which the administration can estimate efficiency and productivity of corporate training of the personnel are offered and to raise motivation of the personnel to more skilled work.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Ефективність діяльності будь-якого підприємства безпосередньо залежить від якості управління різними ресурсами. У цей час одним з найважливіших ресурсів є персонал. Успіх і процвітання підприємств багато в чому визначається інтелектуальним потенціалом підприємства, якісним складом співробітників, що, як правило, зв'язано не тільки з їхньою кваліфікацією, але й тим ентузіазмом, самовіддачею, творчим підходом, з яким вони виконують свої обов'язки. Без ініціативи, заповзятливості, здатності до інновацій неможливо успішне функціонування підприємств в умовах ринку. Особливо зростає роль персоналу на підприємствах туристичної індустрії, тому що тут основним товаром є послуга, а якість туристських послуг безпосередньо залежить від професіоналізму і якості роботи співробітників. Дослідження показали, що головною причиною того, вертається клієнт в організацію індустрії туризму чи ні, є рівень обслуговування. У перший раз споживача можна затягти гарною рекламою, багатим інтер'єром, але в другий раз він приходить, як правило, завдяки професійній роботі персоналу й наявності якісного обслуговування, отриманого раніше [5, с. 217]. Високий рівень мотивації співробітників туристських організацій для їхньої якісної роботи є, таким чином, не просто бажаним з організаційної точки зору, а життєво необхідним, тому що він прямо відображається на ефективності діяльності всієї організації.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Значний внесок у рішення проблем оцінки й мотивації праці внесли закордонні дослідники С.Адамс, М. Амстронг, Д. Аткінсон, П. Варр, В. Врум, Ф. Герцберг, Г. Десслер, П. Дракер, В. Зігерт, Э. Лоулер, Д. Макгрегор, А. Маслоу, М.Х. Мескон, В. Оучі, А. Портер, Б. Скіннер, Ф. Тейлор, Д. Френсис, Ф. Хедоурі й ін. та вітчизняні вчені Н.Н. Абакулов, О.С. Анісімов, О.С. Віханський, А.К.Гастаев, В.В. Гончарів, Б.Л. Еремін, Д.А. Новіков, В.В. Томілов та ін.

Огляд вітчизняної й закордонної літератури по теорії мотивації [1], [2], [3], [4], [5], [6] показав, що, створюючи в організації систему стимулювання праці, варто враховувати, що серед різних категорій персоналу існують різні ієрархії трудових мотивів. Що, у свою чергу, визначає різний ступінь їхньої чутливості до тих самих стимулів. У



різні періоди трудових відносин між компанією й співробітником актуальні різні аспекти мотивації. При цьому для кожного працівника вона індивідуальна. Як відомо, система мотивації складається із двох основних блоків - матеріального й нематеріального стимулювання. Під нематеріальними винагородами мають на увазі всі методи, що не стосуються безпосередньо оплати праці, які туристичні підприємства використовують для винагороди своїх співробітників за гарну роботу й підвищення їхньої мотивації й прихильності до фірми. Основний ефект, що досягається за допомогою нематеріального стимулювання, - це підвищення рівня лояльності персоналу.

Матеріальні стимули працюють на підвищення якості життя персоналу й жадають від підприємств прямих фінансових інвестицій. Це можуть бути: грошові премії, подарунки, безкоштовні поїздки, конкурси професійної майстерності, надання медичної страховки, корпоративного автомобіля, організація харчування за рахунок компанії. Сюди також ставляться винагороди, пов'язані зі зміною статусу співробітника. У цей блок входить не тільки підвищення в посаді, але й навчання співробітника за рахунок фірми (за яким часто треба підвищення в посаді); запрошення співробітника в якості виступаючі або лектора (такий вид винагороди говорить про високу оцінку його професійних якостей і надає йому можливість спробувати свої чинності в новій якості), пропозиція брати участь у більш цікавому або матеріально вигідному проекті [3, с. 22].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Порівняно великий, але не використовуваний у достатньому ступені потенціал для мотивації працівників закладений у можливості одержання додаткових знань для роботи в індустрії туризму. Навчання персоналу варто розглядати як підвищення управлінської компетентності, знайомство з новими нормативними документами, рішення конкретних проблем.

Поширеність корпоративного навчання на підприємствах туристичної індустрії України поки ще не описана достовірними статистичними даними. Недавні дослідження, проведені в 3200 американських компаніях, показали, що 10%-не збільшення витрат на тренінг персоналу дають приріст продуктивності праці в 8,5%, у той час як таке ж збільшення капіталовкладень дає приріст продуктивності тільки 3,8% [4, с.580 - 582]. Таким чином, ефективність навчання визначається результативністю.

**Постановка завдання.** Стаття автора присвячена визначенню пропозицій щодо вирішення вказаної проблеми та удосконаленню системи оцінки результативності та ефективності навчання персоналу на підприємствах сфери туризму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В організації можна виділити короткострокове навчання (від 1 до 5 днів) і довгострокове (кілька модулів по 3-5 днів). Залежно від форми навчання пропонується використовувати різні методики оцінки результативності й ефективності навчання персоналу на туристичних підприємствах.

Критерії результативності короткострокового навчання визначаються по наступних параметрах:

1. Задоволеність співробітника, який пройшов навчання. Для оцінки співробітника після навчання заповнюють спеціальні анкети (додаток 1) і здають їх у службу управління персоналом, у якій проводиться аналіз і розрахунок результативності за даним критерієм, виявляються причини незадоволеності й робляться висновки.

2. Співробітник, що пройшов навчання, виносить на розгляд керівництва пропозиції по вдосконаленню його професійних навичок, поліпшенню діяльності (відділу, підрозділу) з урахуванням отриманих знань, що оцінюється з погляду ефективності. Інший варіант: служба персоналу разом з керівником розробляє спеціальне завдання відповідно до мети пройденого навчання. Установлюється строк його виконання й далі оцінюються результати.

3. Задоволеність керівника результативністю навчання. Безпосередній керівник заповнює анкету результативності навчання (додаток 2), проводить оцінку в балах. Бажано це робити через 2-3 тижні або місяць після навчання.

Далі проводиться аналіз отриманих даних (можливе порівняння результатів задоволеності співробітників, що обучились і керівництва) і робляться висновки про якість навчання. На заключному етапі відбувається аналіз всіх даних і дається остаточна оцінка ефективності проведеного короткострокового навчання. Для підведення підсумків оцінки співробітника можна використовувати наступну послідовність дій:

- провести оцінку працівника за кожним критерієм;
- розрахувати результативність за кожним критерієм у відсотках;
- установити вагу - ступінь значимості кожного показника для туристичного підприємства;
- оцінити загальну результативність, отриману з розрахунку за всіма критеріями з урахуванням значимості;
- оцінити ефективність навчання для даного співробітника по формулі:

Загальна результативність співробітника, де (формула 1)

Ефективність =  $\frac{\text{вирати на навчання співробітника}^*}{\text{вирати на навчання співробітника}^*}$

\*Вирати на навчання оцінюються виходячи з його вартості, суми відрядних видатків і т.д.

Ступінь загальної ефективності навчання встановлюється в результаті оцінки за всіма критеріями. Приклад розрахунку результативності короткострокового навчання наведений у таблиці 1.

Таблиця 1

Розрахунок результативності короткострокового навчання

Критерій	Вага*	Виконання	Результат
1. Задоволеність співробітника, що пройшов навчання, придбанням необхідних знань, навичок і якостей (дані по результативності навчання за першим критерієм з додатка 1).	0,30	90%	27
2. Ефективність пропозиції по вдосконаленню діяльності відділу/підрозділу або виконання спеціального завдання працівника, що пройшов навчання.	0,30	80%	24
3. Задоволеність керівництва співробітником, що пройшов навчання (дані з додатка 2).	0,40	80%	32
4. Загальна результативність	1,00		83%

\* Вага критеріїв визначається для кожної організації індивідуально. Сума ваг не повинна перевищувати 1.

При довгостроковому навчанні, крім вищеописаних критеріїв короткострокового навчання, додатково використовуються наступні:

1. Придбання співробітником, який пройшов навчання, необхідних знань, навичок і якостей. Для оцінки придбаних співробітниками знань можливе проведення іспиту. Найкраще використовувати професійні тести (часто в організаціях вони розробляються безпосередніми керівниками або провідними спеціалістами в даній області діяльності). Оцінка навичок і якостей викличе певні труднощі. По-перше, вона повинна проводитися через певний період часу, наприклад, через 1-2 місяці після навчання (залежно від посади й виду навчання). По-друге, для цього необхідно планувати фінансові

й тимчасові ресурси. Перш ніж оцінювати навички і якості після навчання, необхідно виявити ступінь їхньої розвиненості до нього й зрівняти результати. Крім цього, важливо визначити строки проведення оцінки (через який період часу після навчання). У цих цілях можуть застосовуватися оцінка по методу "360 градусів" або звичайні методики: кейси, групові й індивідуальні вправи.

2. Ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання. За цим критерієм у компанії оцінюється результативність (ефективність) діяльності співробітника після навчання, що виражається:

- у підвищенні норм виробітку;
- росту продуктивності;
- скороченні часу, затрачуваного на виконання робіт;
- скороченні фінансових витрат (наприклад, при роботі над проектом);
- збільшенні обсягу продажів.

Також необхідно буде зробити розрахунок показників по оцінці ефективності навчання за рік:

1. Загальна результативність навчання співробітників підприємства:

$$P_o = \frac{K1}{K2} \times 100 \%, \quad (\text{формула 2})$$

де K1 - кількість працівників, навчання яких оцінене як результативне, рівне або вище встановленого нормативу (визначається за вище перелікованими критеріями);

K2 - загальна кількість працівників, що пройшли навчання за даний період.

2. Ефективність навчання співробітників підприємства:

$$Э = \frac{K1}{3} \times 100 \%, \quad (\text{формула 3})$$

де K1 - кількість працівників, навчання яких оцінене як результативне;  
3 - витрати на навчання в рік.

Для того щоб установити норматив ефективності навчання, необхідно оцінювати показники протягом декількох кварталів, важливо аналізувати їх у динаміці. Показники нижче нормативних свідчать про необхідність аналізу й виявлення причин такої результативності.

3. Для деяких груп співробітників, яких навчають, можна поррахувати повернення інвестицій у навчання. Для менеджерів по продажу туристичного продукту це можуть бути показники зростання прибутку, обсягу реалізованих послуг (розраховуються при відсутності змін у зовнішньому середовищі, наприклад, появи нового конкурента на ринку, різкої зміни попиту на продукцію), віднесені до витрат на навчання.

Звіт про оцінку результатів навчання може включати:

- список співробітників із графіком їхнього навчання;
- критерії оцінки;
- аналіз зібраних даних по оцінці й інтерпретацію результатів;
- аналіз ефективності навчання з урахуванням витрат на нього;
- висновки й рекомендації з удосконалювання процесу навчання.



**Анкета оцінки навчання**  
(заповнюється співробітником)

Учасник навчання (П.І.П.) \_\_\_\_\_

Підрозділ, посада \_\_\_\_\_

Тема навчання \_\_\_\_\_

Дата навчання \_\_\_\_\_

Місце проведення (місто, навчальний заклад) \_\_\_\_\_

1. Оцініте результативність навчання по 10-бальній шкалі (1 - незадовільно, 10 - відмінно)

Критерій оцінки	Оцінка	Зауваження
1. Відповідність утримування курсу очікуванням.		
2. Актуальність отриманих знань.		
3. Відповідність утримування курсу програмі.		
4. Новизна отриманої інформації.		
5. Зрозумілість викладеного матеріалу.		
6. Практична цінність матеріалу, застосовність для роботи.		
7. Змогли б ви внести пропозиції по підвищенню результативності вашої діяльності, роботи відділу після відвідування даного навчання?		
8. Наскільки навчання сприяло розвитку навичок, яких саме?		
9. Наскільки навчання сприяло вдосконаленню особистих якостей?		
10. Задоволеність отриманими матеріалами (документацією)		
Сума балів		
Результативність навчання, (P <sub>c</sub> )*		

Результативність навчання співробітника (P<sub>c</sub>) розраховується за формулою:

$$P_c = \frac{\text{Сума балів}}{100} \times 100 \%,$$

2. Ваші пропозиції по поліпшенню діяльності (відділу, підрозділу) з обліком отриманих при навчанні знань: \_\_\_\_\_



### 3. Оцінка якості викладання:

Критерій	Оцінка (від 1 до 10)	Коментарі
Доступність викладу матеріалу		
Використання різних методів (практичні вправи, слайди, кейси, групова робота)		
Комунікабельність викладача, уміння налагодити контакт із аудиторією		
Рівень володіння матеріалом		

### 4. Ваші побажання по вдосконаленню навчання:

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

Додаток 2

#### Анкета оцінки навчання

(заповнюється керівником)

Підрозділ \_\_\_\_\_

Керівник (П.І.П.) \_\_\_\_\_

Учасник навчання (П.І.П.) \_\_\_\_\_

Посада учасника \_\_\_\_\_

Тема навчання (семінару) \_\_\_\_\_

1. Оцініте результативність навчання по 10-бальній шкалі (1 - незадовільно; 10 - відмінно)

Критерій оцінки	Оцінка	Зауваження
1. Практична цінність знань, отриманих при навчанні відділу, підрозділу		
2. Ступінь виконання цілей, поставлених перед співробітником до навчання		
3. Задоволеність керівника від внесених співробітником пропозицій по поліпшенню діяльності співробітника/відділу		
4. Задоволеність керівника отриманою інформацією й матеріалами		
5. Наскільки навчання сприяло розвитку в працівника необхідних для роботи навичок, яких саме?		
6. Наскільки навчання сприяло розвитку в працівника необхідних для роботи особистих якостей, яких саме?		
7. Результативність навчання для виконання завдань підрозділу		
Сума балів		
Загальна результативність навчання в підрозділі ( $P_{оп}$ , %)		

2. Які ще знання, уміння необхідні співробітникам для успішного виконання його посадових обов'язків (ваші пропозиції по поліпшенню діяльності підрозділу з обліком отриманих на семінарі знань): \_\_\_\_\_

3. Яке ще навчання необхідно співробітникам (по якій тематиці): \_\_\_\_\_

4. Ваші побажання по вдосконалюванню навчання в організації: \_\_\_\_\_  
Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

**Висновки дослідження.** Виходячи із усього вищевикладеного можна зробити наступні висновки:

- 1) використовуючи запропоновану методику оцінки ефективності корпоративного навчання керівництво туристичного підприємства може не тільки підвищити якість утворення, але й підвищити мотивацію співробітників, поліпшити виробничі показники підприємства;
- 2) об'єктивним результатом навчання є зменшення конфліктних ситуацій, підвищення ступеня задоволеності клієнтів від обслуговування, поліпшення іміджу туристичного підприємства, збільшення рівня продажів;
- 3) у результаті навчання відбувається структуризація досвіду співробітників, підвищується їхня мотивація до роботи, поліпшується емоційний клімат у колективі, створюється й зміцнює корпоративна культура;
- 4) співробітники, що освоїли сучасні методи роботи можуть претендувати на більш високу заробітну плату й посаду;
- 5) корпоративне навчання має інноваційний характер. Інноваційне навчання в масштабах туристичного підприємства можна й потрібно використовувати як спосіб керованого перетворення наявного досвіду як співробітників, так і підприємства в цілому.

### Література

1. Жуков А.А., Закорин Н.Д. Инновационные аспекты управленческой деятельности на предприятиях сферы туризма. Из-во Д.А.Р.К., 2006. – 224 с.
2. Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах. М.: Синтег, 2003. – 312 с.
3. Райли М. Управление персоналом в гостеприимстве: Учебник. – Из-во ЮНИТИ, 2005. – 191 с.
4. Уокер Джон Р. Управление гостеприимством. Вводный курс: Учебник. – Из-во ЮНИТИ, 2006. – 880 с.
5. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 288 с.
6. Armstrong M. Reward management. London, 2000. – 804 p.