

Щоб здійснювати комунікацію ефективно менеджер туристичної діяльності повинен враховувати ряд факторів: підбір слів при формулюванні повідомлень, настроїв, самопочуття, потреби споживачів та ін. Ідея щодо вирішення виробничих проблем у туристичних підприємствах найчастіше виникає на найнижчому, операційному рівні, де відбувається найбільш близьке спілкування з клієнтом. Інформація повинна досягти верхівки управлінської піраміди поступово проходячи через усі проміжні рівні і значення має не тільки повноваження окремого рівня для безпосереднього прийняття рішення про корегування та регулювання ситуації, вищий рівень має отримати інформацію вчасно, коректно і конструктивно. Прямим наслідком такого способу поінформування в туристичних підприємствах будуть зростання продуктивності, підвищення якості обслуговування, що в результаті поліпшить конкурентоспроможність фірми на динамічному туристичному ринку[3,с.25-26].

Соціологічні дослідження засвідчили, що 73% американських, 63% англійських і 80% японських керівників вважають, що недоліки комунікації є головною перепоною на шляху досягнення ефективності їх роботи. Ефективне управління комунікаціями можливе лише в тому випадку, коли підприємство буде слідувати якійсь найбільш придатній для себе стратегії подолання комунікаційних перешкод. До основних шляхів покращення системи комунікацій відносяться: управлінське регулювання, вдосконалення системи зворотного зв'язку, системи збору повідомлень, налагодження системи інформаційних повідомлень, використання сучасних інформаційних технологій. Отже, комунікації — де ключ до ефективності управління, що має вирішальне значення для якісного обслуговування, а отже, для ефективної діяльності в туризмі потрібна комунікаційна майстерність.

**Література:** 1. Івченко Є.І. Методологічні підходи до підвищення ефективності діяльності підприємств за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій / Є.І. Івченко // Економічний вісник Донбасу. — 2010. — № 2. — С. 192-196. 2. Гаврилюк А.М. Державне регулювання комунікаційного забезпечення туристичної індустрії в Україні: дис. на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління: 25.00.02 «механізми державного управління» / А.М. Гаврилюк.- Київ, 2011.- 268с. 3. Антюфеев Г. В. Информационное обеспечение управления туристической деятельностью : монография. – М. : Высшая школа, 2010. – 180 с. 4. Матвієнко О.В. Основи інформаційного менеджменту: Навчальний посібник.- К.: Центр навчальної літератури, 2009.- 128 с.

*Бабчинська О.І.,  
к.е.н., доцент,  
Сольвар Л.С.,  
студента ВТЕІ КНТЕУ,  
м. Вінниця, Україна*

## **МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

Особливої актуальності мотивація набуває сьогодні, в умовах економічного спаду. Очевидно, що в обставинах, що склалися, ні настроїв, ні мотивація у співробітників абсолютно не сприяють тому, щоб вони були оптимістами. Навпаки, підвищується їх тривожність, внаслідок чого навіть ті ситуації, на які вони раніше просто не звертали уваги або не сприймали близько, тепер наводять на різні роздуми і здатні підштовхнути до радикальних рішень. Під час кризи у всіх достатньо приводів для депресії, а вона заважає продуктивно працювати. Потрібно мотивувати співробітників до подолання труднощів. Проблема мотивації персоналу вже давно хвилює вчених та практиків. Ефективне використання виробничих ресурсів підприємства у всіх своїх аспектах тісно пов'язане з мотивацією, оцінкою і стимулюванням його персоналу, що визначає актуальність теми дослідження. Питання підвищення продуктивності трудової діяльності працівників досліджували такі економісти-класики як: А.Сміт, Ф.Гілбрет, А.Маслоу, Ф.Герцберг, А.Врум. На сучасному етапі одними з провідних дослідників є О.В. Гриківська, Ж.В.Соловйова, Є.А. Бельтюкова, О.А.Докучаєва.

Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію дуже важко встановити високу заробітну платню, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для робітників, наприклад: - визнавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу; - застосовувати програми збагачення праці та

ротацію кадрів; - застосувати гнучкий графік, неповний робочий тиждень; - надавання кредиту співробітникам на придбання житла, автомобіля[3,с.100].

У теперішній ситуації, в період подолання економічної кризи для підприємства дуже важливо зберегти ефективність персоналу, ефективність роботи. З погляду управління персоналом кризова ситуація небезпечна тим, що співробітники втрачають упевненість в своєму майбутньому. Через відсутність достовірної інформації про реальну ситуацію на підприємстві та перспективах її розвитку, персонал опиняється залученим в обговоренні чуток і різноманітних інтерпретацій того що відбувається, це позначається на його роботі. Крім того, багато співробітників звільняються або збираються це зробити[1,с.122]. В цьому випадку підприємству слід вдатися до кадровозберігаючого підходу. Не дивлячись на те, що у будь - якому випадку відбувається міграція трудових ресурсів, на навчання нових співробітників йде дуже багато часу і коштів, розтрачувати які в теперішній ситуації було б просто не виправданим. Саме тому, сьогодні, так важливо зберегти вже наявний навчений персонал, знайшовши методи і способи, які дозволять зацікавити його, утримати, і при цьому добитися того, щоб співробітники не просто виконували свою роботу, але і власним прикладом надихали колег.

Тому одним з заходів кадровозберігаючого підходу є роз'яснювальна робота з персоналом, відповідно до якої інформація для співробітників повинна містити: характеристику ситуації, в якій перебуває підприємство; найбільш вірогідний варіант розвитку подій; заплановані заходи по подоланню кризи і очікувані результати від їх реалізації; роль співробітників в її успішній реалізації. В умовах кризи багато кандидатів готові приймати будь-яку пропозицію по роботі. Послідовність чинників, які можуть вплинути на вирішення по зміні місця роботи в залежності від зменшення їхнього впливу можна побудувати наступним чином: рівень доходу; відсутність кар'єрного росту; рутинність роботи; соціальні гарантії; неофіційне працевлаштування; відношення з керівництвом; відношення в колективі[2,с.270]. Отже, чинники, що здійснюють найбільший вплив на вирішення про зміну місця роботи це: рівень доходу, відсутність кар'єрного росту та рутинна робота. У момент кризи, коли співробітник розглядає нову пропозицію про роботу, найважливішим показником для нього є заробітна плата. Гроші все ще є найбільш мотивованим чинником для фахівців. У багатьох співробітників склалося розуміння того, що ринок праці остигає під час кризи і пропозиція по заробітній платі значно знижується. Проте професійні навички і особисті якості коштують великих грошей саме в умовах кризи.

Економічна криза загрожує підприємству не лише фінансовими проблемами і ослабленням позицій на ринку, але і втратою кваліфікованих фахівців, без яких неможливо вдало вести бізнес. Причому втратити фахівця можна не лише у прямому розумінні цього слова, але і в переносному, коли знижується його працездатність, ініціативність, азарт, віра в завтрашній день, оптимізм — проблеми з настанням кризи торкнулися не лише компаній, але і простих людей, яких турбують виплати по кредитах, банкрутство банку, в якому зберігалися гроші на депозитах, зниження рівня заробітної плати на фоні зростання обов'язків і необхідності працювати понаднормово, продиктовані скороченням штату співробітників або плінністю кадрів. Кризова ситуація в економіці провокує декілька варіантів розвитку трудової активності співробітників: вони працюють в звичному режимі; докладають більше зусиль на робочому місці, тобто, збільшився обсяг роботи; докладають більше зусиль на робочому місці, щоб зберегти роботу; докладають менше зусиль на робочому місці, тобто, зменшився обсяг роботи; докладають менше зусиль на робочому місці, оскільки роботодавець погіршив свої умови. Основним і універсальним мотивуючим чинником для людини служить рівень заробітної плати, оскільки гроші є засобом, який може забезпечити реалізацію багатьох його потреб. Та в кризовій ситуації, коли матеріальна винагорода стає недозволеною розкішшю, на перше місце виходять інші способи стимулювання співробітників на ефективну роботу — нематеріальне стимулювання. Не все визначається грошима: навіть маючи дуже високу зарплату, люди всеодно звільняються з підприємств. Причиною тому — рутинна, стан хронічного стресу. І якщо розмістити на шкалі значущості такі мотиваційні чинники, як гроші, слава, здоров'я, влада і інше, більшого значення більшість людей все ж віддають спокою, відчуттю гармонії і відчуттю визначеності.

**Література:** 1. Сардак О.В. Специфіка кадрових заходів в процесі управління кризою на підприємствах. // Вісник Хмельницького національного університету. –2010. – №2. Т.3. – С. 121–125. 2. Стец І.І., Стец І.В. Проблеми управління персоналом в умовах кризи. // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє.

– Випуск 14–15. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – С. 269 – 277. 3. Ткаченко В.А. Моделі мотивації трудової діяльності підприємства / В.А. Ткаченко, Н.М. Мізерна // Вісник наукових досліджень: актуальні регіональні проблеми економіки, права, управління і соціальної сфери. - 2010. - № 12. - С. 99-104.

**Борецька Н.О.,**

*здобувач кафедри державного управління та місцевого самоврядування АМУ,  
м. Київ, Україна*

### **ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА ЯК ОРІЄНТИР ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Освітня політика України, відображаючи національні інтереси та орієнтуючись на ідеали людського розвитку, має враховувати загальноосвітні тенденції розвитку, що обумовлюють необхідність суттєвих змін у системі освіти та професійної підготовки. Реформування освіти в Україні є складовою процесу адаптації національної освітньої системи до змін, що відбуваються за останні двадцять років у європейських країнах і пов'язані з визнанням значущості знань як рушія суспільного добробуту та прогресу. Відтак, забезпечення рівного доступу не просто до освіти, а саме до якісної освіти, є ключовим для розвитку не тільки освітньої галузі, а й для всього суспільства.

Тільки за таких умов освіта зможе стабільно виконувати своє суспільне покликання – виводити молоду людину на життєву дорогу, готувати її до входження у гуманітарний контекст світової цивілізації. Пошук ефективних механізмів державного управління реформування вищою освітою, оптимального розподілу повноважень між різними рівнями управління є предметом постійної уваги теоретиків і практиків з державного управління. Призначення сучасної освіти полягає в тому, щоб передати людині загальнокультурні основи, розвинути її загальні здібності, здатність адаптуватися до динамічних умов особистого, соціального і професійного життя. Тому слід дати учням і студентам глибокі природознавчі та теоретичні знання в певній галузі майбутньої професійної діяльності, життєво важливі компетенції: комунікативні, технологічні тощо [1, с. 86]. Сучасна система освіти зароджувалася і набирала сил у минулому столітті в час інтенсивного розвитку агропромислового комплексу та індустріалізації країни. Посилена увага до природничих, точних наук, продуктивної праці поєднувалася із нарощуванням кількості навчальних закладів і збільшенням армії педагогів. Гігантськими обсягами видобувалися природні ресурси, освоювалися нові землі, у світі відбувалися глобальні геополітичні зміни, вибухали екологічні кризи, передові країни ставали на шлях інноваційного розвитку, стрімко запроваджувалися інформаційні технології – все це поставило якісно нові завдання перед освітою та наукою.

Розроблення проблем виховання студентської та учнівської молоді на сучасному етапі реалізується у складній, внутрішньо суперечливій ситуації. Її особливість полягає в тому, що якісний стрибок в освітньо-виховній сфері можливий тільки за умови відповідних змін суспільного буття, і в той же час перетворення виховної складової системи освіти є однією з найважливіших умов позитивних зрушень у суспільному житті [2, с. 169]. Сучасна школа є, безумовно, спадкоємицею системи освіти радянського періоду. Успіхи радянської освітньо-виховної системи обумовили пріоритетні досягнення науки і техніки, відкриття світового значення; зі стін шкіл і вузів вийшли знані вчені, талановиті організатори виробництва і науки. Однак у вихованні студентів і учнів радянської вищої і середньої школи склалися і протиріччя, що були тісно пов'язані із соціально-економічним і політичним розвитком країни. Виховна робота проводилася без урахування специфіки різних вікових груп учнів, студентства, конкретно-історичних особливостей вищих навчальних закладів, їх професійної орієнтації та певних ідеологічних вимог. При цьому більшої важливості набувала не сама діяльність чи її результати, а можливість «блискучого» звіту, тобто спостерігався розрив між словом і справою, і, як наслідок, росли подвійність, лицемірство, байдужість і формалізм. Дані проблеми, не розв'язувані роками, спричинили зміни деструктивного характеру, однією з яких і стала руйнація системи виховання в закладах освіти [3, с. 200].

Необхідність подолання зазначених протиріч призвела до активного пошуку у сфері виховання учнів і студентів, і це тісно пов'язано з підвищенням ролі загальнолюдських цінностей. Відповідно виникла необхідність формування людини, що займає активну