

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«HR-менеджмент туристичного підприємства»

Студента 2 курсу 6м групи
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Туристичний та курортно-
рекреаційний менеджмент»

(підпис)

Меленевська Неля
Валеріївна

Науковий керівник
к.п.н., доцент

(підпис)

Клімова Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

(підпис)

Роскладка Наталія
Олександрівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного менеджменту
Кафедра туризму та рекреації
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри туризму та рекреації
Ткаченко Т.І.
«__» _____ 201_ р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентіві**

Меленевській Нелі Валеріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«HR-менеджмент туристичного підприємства»

Затверджена наказом ректора від «13» грудня 2018 р. № 4671

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи: дослідження ефективності системи управління та аналіз HR менеджменту туристичного підприємства «TUI».

Об'єкт дослідження: процес управління на туристичному підприємстві.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти управління туристичного підприємства ТОВ «TUI», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу

Таблиця 2.1 Аналіз типів відпочинку у відсотках.

Таблиця.2.2 Організаційна структура туристичного підприємства «TUI».

Рис.2.3 Структура туристичного підприємства «TUI».

Таблиця 2.1 Кількісні показники відповідей на питання анкетування

Таблиця 2.2 Аналіз внутрішнього середовища туристичного підприємства «TUI»

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1 розділ	Клімова А.М.	25.01.2019 р.	25.01.2019 р.
2 розділ	Клімова А.М.	25.01.2019 р.	25.01.2019 р.
3 розділ	Клімова А.М.	25.01.2019 р.	25.1.2019 р.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИЗМУ

1.1. Концепції та еволюція підходів до управління персоналом

1.2. Система управління персоналом туристичної компанії

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «TUI» ТА ЇЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Аналіз діяльності туроператора «TUI» на світовому та вітчизняному ринку туристичних послуг

2.2. Аналіз персоналу туристичної фірми «TUI»

2.3. Аналіз системи управління кадрами туристичної фірми «TUI»

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрямки удосконалення системи управління туристичного агентства «TUI»

3.2. Проект удосконалення системи управління кадрами підприємства туристичної фірми «TUI»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

7. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично

1	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2018-13.12.2018	13.12.2018
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	14.12.2018-03.02.2019	25.01.2019
3	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	04.02.2019 - 24.05.2019	24.05.2019
4	Написання та оформлення наукової статті	до 01.06.2019	
5	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	25.05.2019-31.08.2019	31.08.2019
6	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.09.2019-20.10.2019	20.10.2019
7	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	21.10.2019-03.11.2019	03.11.2019
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	04.11.2019-15.11.2019	15.11.2019
9	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	16.11.2019	
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	

8. Дата видачі завдання «25» січня 2019 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Клімова А.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Гарант освітньої програми

Роскладка Н.О.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент

Меленевська Н.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Меленевської Н.В.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Роскладка Н.О.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Ткаченко Т.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 201_ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
------------	---

РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИЗМУ.....	5
1.1. Концепції та еволюція підходів до управління персоналом в індустрії гостинності.....	5
1.2. Система управління персоналом туристичної компанії.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «TUI» ТА ЇЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	19
2.1. Аналіз діяльності туроператора «TUI» на світовому та вітчизняному ринку туристичних послуг.....	19
2.2. Аналіз персоналу туристичної фірми «TUI».....	23
2.3. Аналіз системи управління кадрами туристичної фірми «TUI».....	33
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	39
3.1. Напрямки удосконалення системи управління туристичної фірми «TUI».....	39
3.2. Проект удосконалення системи управління кадрами підприємства туристичної фірми «TUI».....	45
ВИСНОВОК.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективність будь-якої компанії визначається досить великою кількістю факторів. Одним із основоположних являється якість менеджменту організації та стратегічне мислення її персоналу. Для того, щоб підприємство було успішним та могло досягти оптимальних результатів, потрібне якісне здійснення всіх принципів, правил та навичок у формуванні стратегії управління, новітніх технологій менеджменту, а ще використання необхідних методів та стилів управління туристичною фірмою, беручи до уваги складові частини процесу управління та умови діяльності туристичного підприємства на ринку туристичних послуг.

В наш час ринкових відносин і високої конкурентної боротьби в туристичному бізнесі жорстку боротьбу витримують тільки такі компанії, що здатні запропонувати високоякісне обслуговування своїм клієнтам, а це неможливо зробити без професійно підготовленого персоналу. HR являється складовою частиною менеджменту, через те, що всі цілі компанії досягаються за допомогою людей. Персонал являється рушійною силою під час вирішення проблем, які пов'язані з конкурентоздатністю, економічним зростанням та ефективністю праці будь-якої туристичної компанії. Задоволений персонал являється запорукою продуктивної роботи будь-якої компанії, і особливо це стосується туристичних підприємств, тому питання управління персоналом досить гостро стоять в наш час в даній сфері.

Таким чином, **метою даного дослідження** є розробка та обґрунтування основних напрямів та заходів, щодо вдосконалення системи управління персоналом та організації праці в туристичній компанії «TUI».

Досягнення вказаної мети обумовило необхідність вирішення наступних **завдань**:

- розглянути концепції та еволюцію підходів до управління персоналом в індустрії гостинності;
- дослідити систему управління персоналом туристичної компанії;

- проаналізувати діяльність туроператора «TUI» на світовому та вітчизняному ринку туристичних послуг;
- здійснити аналіз персоналу туристичної фірми «TUI»;
- провести аналіз системи управління кадрами туристичної фірми «TUI»;
- визначити напрямки удосконалення системи управління туристичної фірми «TUI»;
- запропонувати проект удосконалення системи управління кадрами підприємства туристичної фірми «TUI».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом та організація праці на туристичному підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління персоналом в компанії «TUI».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувались загальні економічні закони; загальнонаукові системно-ситуаційні методи дослідження для розкриття змісту та сутності управління персоналом в туристичній компанії; інформаційно-логічне та імітаційне моделювання для дослідження системи управління трудовими ресурсами; статистичні і експертні методи обробки даних та методи прогнозування для виявлення положення туристичної компанії на світовому та вітчизняному ринку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці, обґрунтуванні новітніх підходів до управління туристичними ресурсами туроператора, що спрямовані на підвищення якості та конкурентоспроможності туристичних продуктів на ринку.

Практичне значення одержаних результатів. Одержані наукові результати сприятимуть удосконаленню системи управління персоналом компанії «TUI», її структурних та дочірніх компаній, ефективній реалізації завдань її стратегічного розвитку, підвищення ефективності діяльності компанії на світовому ринку туристичних послуг.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні засади управління трудовими ресурсами на підприємствах туризму

1.1. Концепції та еволюція підходів до управління персоналом в індустрії гостинності

Організація праці персоналу визнається однією з найбільш важливих сфер життя компанії, здатної багаторазово збільшити її ефективність, а поняття «управління персоналом» розглядається в доволі широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного. Система управління персоналом і організація праці персоналу забезпечує безперервне удосконалення методів роботи з кадрами та використання досягнень вітчизняної та зарубіжної науки, а разом з тим, і найкращого виробничого досвіду.

Управління персоналом займає головне місце в системі управління підприємством. Методологічно дана сфера управління володіє особливим понятійним апаратом, має очевидні характеристики та показники діяльності, спеціальні процедури та методи – експерименти, атестацію, а також методи вивчення та аналізу змісту праці різноманітних категорій персоналу.

Сутність управління персоналом, включаючи найманих працівників, роботодавців та інших власників організації полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин знаходяться принципи, методи та форми впливу на зацікавленість, поведінку, а також, діяльність працівників із метою максимального їх використання.

Історія розвитку кадрових служб, тобто підрозділів, що займаються комплектуванням та навчанням персоналу, губиться в глибині століть. Так, перша згадка про Розрядний наказ, що був відданий особовому складу армії Російської імперії, датується 1478 роком. Історія розвитку кадрових служб тісно пов'язана з розвитком служб організованого працевлаштування населення. У Франції перша

біржа праці була створена в 1897 р., в Англії в 1909р., В Росії – в серпні 1917 р. [22]. Новий науковий напрям, який отримав назву «кадровий менеджмент», «управління персоналом» і т.ін., формується на стику загальної теорії менеджменту, прикладної соціології, виробничої психології, економіки підприємств та підприємництва, трудового права, конфліктології та ряду інших наук.

Управління персоналом як спеціалізована функція в організації почала офіційно формуватися в кінці XIX – на початку XX ст. Дослідження в сфері наукового управління, що проводилися Ф.У. Тейлором та іншими вченими, починаючи з 1885 р. допомогли менеджменту компаній у визначенні способів надання роботі більшої ефективності та зниженню стомливості, підвищуючи, таким чином, продуктивність праці працівників. Зростання розмірів організацій привело також до створення перших департаментів з питань персоналу. Приблизно в 1910 р. з'явилися праці Ф. і В. Гілбертів, в яких висвітлювалася побудова структури виконуваних завдань і їх ефективність. Дослідження, що проводилися Е. Мейо в середині 20-х років, виявили вплив, який чиниться робочими групами на окремих працівників. В кінцевому підсумку ці дослідження привели до розробки принципів і застосування прийомів консультування і тестування працівників в промисловості [30].

Школа «людських відносин» приблизно з кінця 50-х рр. переросла в школу «поведінкових наук», або «біхевіористику». Якщо перша в основному зосередилася на методах налагодження міжособистісних відносин, то головним постулатом другої стало підвищення ефективності окремого працівника і організації в цілому на основі поведінкової науки. Найбільші представники цього напрямку: Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг – вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади і авторитету, організаційної структури, комунікацій в організаціях, лідерства тощо. Розвиток цих підходів і привів до конструювання в 60-х роках особливої управлінської функції, що отримала назву управління персоналом. Метою її було підвищення добробуту

працівників та на основі цього максимізація їх особистих вкладів в ефективну роботу фірми [27].

Одним з найбільш великих представників цієї доктрини є Д. Макгрегор, який опублікував в 1960 р. книгу «Людська сторона підприємства», в якій були запропоновані теорія «Х» і теорія «Y», які розглядають мотивацію людини з двох протилежних сторін. Теорія «Х» допускає, що більшість людей не зацікавлені в відповідальності і що люди працюють або тільки через гроші, або зі страху перед якимись погрозами. Однак, створивши теорію «Х», Мак Грегор прийшов до висновку, що таке розуміння людської природи не відповідає дійсності, а менеджмент, оснований на цій теорії, не відповідає сучасним потребам. Таким чином, була створена теорія «Y», основним постулатом якої є те, що люди не ліниві і не безвідповідальні. Ця теорія доводить, що люди можуть бути самокерованими і творчими в роботі при правильній мотивації [15].

Підвищені законодавчі вимоги і обмеження, що стали наслідком розвитку соціального законодавства в 60-ті-80-ті роки, викликали серйозні зміни в роботі департаментів персоналу більшості організацій. Їм довелося підвищити свій професіоналізм і приділяти більше уваги різного роду законодавчим тонкощам щодо політики та практики. Крім того, організації стали дивитися по-новому на участь працівників в підвищенні ефективності діяльності компанії. В результаті автоматизації та зміни посадової структури підвищилися продуктивність і якість роботи персоналу [34].

У 80-ті роки стратегічна роль управління людськими ресурсами стала особливо суттєвою, оскільки компанії в зв'язку з автоматизацією виробництва і переведенням виробництва на нові технології скорочували свій штат, закривали заводи або проводили «структурну перебудову». Здатність іноземних компаній Японії, Кореї та інших країн перевершити в виробничому відношенні компанії, розташовані в США, змусила і американські фірми шукати шляхи підвищення ефективності. Переміщення працівників та професійна підготовка і перепідготовка тих, хто залишилися, перетворилася в основну роботу кадрових підрозділів.

У передреволюційній Росії управління персоналом нагадувало ситуацію, що існувала в Англії або в США в середині минулого століття, - керівники підприємств вирішували проблеми, пов'язані з управлінням людьми, у міру їх виникнення на основі життєвого досвіду, традицій і релігійних заповідей, а спеціальні чиновники займалися питаннями робочого побуту, охорони здоров'я та освіти. У Росії, де були сильно розвинені патерналістські відносини між селянами, які складали переважну більшість населення, і поміщиками, патерналізм (все суспільство представляється як сім'я, главою якої (батьком) є держава) часто відтворювався у відносинах між власниками і керуючими індустриальних компаній, з одного боку, і найманими працівниками – з іншого. Були широко поширені негрошові види винагороди та пільги – адміністрація заводів і фабрик організовувала їдальні, школи, лікарні для робочих і їх сімей, будувала житло, створювала (часто в примусовому порядку) ощадні каси. Розмір заробітної плати при цьому, був на багато нижчий, ніж в Західній Європі або США.

У радянський період відділи кадрів з'явилися практично у всіх організаціях, проте, їх функції помітно відрізнялися від того, чим займалися підрозділи з тією ж назвою в країнах з ринковою економікою. Три фактори суспільного життя того періоду визначили їх специфіку: централізоване керівництво народних господарств, політизація економіки і тоталітарна ідеологія [24]. При такому сценарії економічні організації втрачали самостійність, а разом з нею і необхідність виконувати багато властивих їм в ринковій економіці функції. Підприємствам не потрібно було вести переговори з профспілками про заробітну плату, тривалість робочого тижня, оплачувану відпустку, медичне обслуговування і т.д. – всі ці параметри винагороди визначалися державою і були обов'язковими для всіх.

Ті ж самі процеси мали місце і в відношенні прийому на роботу (централізований розподіл випускників, підвищення кваліфікації (за рознарядкою)). Найважливіша для будь-якої організації і суспільства в цілому функція підготовки резерву виконувалася політичною організацією – КПРС,

представники якої були присутні на будь-якому підприємстві і контролювали процес підбору, підготовки і просування керівників і фахівців. У міру ослаблення централізованої системи управління економікою перед організаціями почали вставати принципово нові завдання, пов'язані з управлінням людськими ресурсами. Спочатку це були питання стимулювання працівника і створення конкурентоспроможних пакетів компенсації, збереження на підприємстві висококваліфікованих фахівців, у яких з'явилася можливість вибирати місце роботи і винагороду, потім – індексація заробітної плати в умовах високої інфляції і, нарешті, проблеми підвищення продуктивності і скорочення чисельності співробітників під тиском конкуренції.

В даний час кадрові служби на вітчизняних підприємствах можна розділити з певною часткою умовності та за виконуваними функціями на три групи: перейшли на сучасну філософію управління людськими ресурсами та нові кадрові технології; частково перейшли на нові технології; працюють по-старому.

В основі сучасної практики і теорії управління кадровими ресурсами виробництва лежать чотири базові концепції. Кожна з них відображає певну точку зору щодо питання управління персоналом. Так сучасна концепція управління персоналом представлена чотирма різними діючими моделями, кожна з яких успішно існує – це економічна, організаційно-адміністративна, організаційно-соціальна і гуманістична.

Сферою застосування економічної концепції управління найчастіше є підприємства, що займаються серійним виробництвом, де застосовується низькокваліфікована праця. Єдино можливий стиль керівництва при використанні на виробництві економічної концепції – це авторитарне управління. Дана концепція передбачає економічну формулу управління працівниками, згідно з якою кожен працівник є всього лише рядком в зарплатній відомості і має такі особливості: роль кожного конкретного працівника зведена нанівець, його особистісні характеристики не враховуються, і працівник розглядається тільки як один з факторів виробництва; економічний підхід до управління персоналом не виділяє місце окремого працівника в загальному процесі виробництва, а визначає його

безлико, як один з факторів процесу; професійні вимоги до підготовки персоналу обмежуються елементарною технічною грамотністю, старанністю і дисциплінованістю.

Відмінною рисою економічної концепції є нав'язування працівникам ідеї про пріоритетне значення виробничих питань і другорядне значення – особистих проблем. Ця концепція досить ефективно працює за умови однозначно і конкретно поставлених перед виконавцями завдань, при цьому обов'язковою умовою успіху є пріоритет внутрішньовиробничих чинників над зовнішнім середовищем. Слабкими ж місцями економічної концепції є проблематичність перебудови всієї системи при будь-яких змінах, а також однобоке використання можливостей персоналу.

Типовою сферою застосування організаційно-адміністративної концепції є підприємства галузей виробництва, де є чітка організаційна структура. Метою даної концепції є використання як трудового, так і особистісного потенціалу кожного працівника. А завдання управління включають в себе відбір перспективних співробітників за критерієм професійних і особистих якостей, відповідних певній посаді. Управління персоналом здійснюється за схемою, де кожен співробітник є конкретною позицією в штатному розкладі. Ця концепція представляється схемою управління персоналом, в якій роль працівника організації – це ресурс, в якому він займає місце окремого елемента структури організації. Вимоги до підготовки співробітника включають в себе як професійні, так і особистісні якості, що мають відповідати займаній посаді. Найбільш ефективна дана управлінська система за умови створення додаткових керівних систем і підсистем. А слабким місцем даної концепції є перетворення працівників у ресурс і необхідність його розвитку з придушенням особистісних прав в частині вибору.

Організаційно-соціальна концепція управління прекрасно зарекомендувала себе стосовно середніх і великих організацій передових технологічних галузей, що працюють в умовах жорсткої конкуренції. Головною метою є найбільш повне використання потенціалу співробітника через створення максимально

сприятливого навколишнього середовища. Завдання управління виражаються не тільки у відборі працівників з відповідними професійними, а й людськими якостями. Необхідне навчання, яке орієнтоване як на поглиблення, так і на універсалізацію знань і навичок. Якщо для системи управління працівник грає роль ресурсу організації, то його місце в цій системі можна охарактеризувати як одиничний соціальний елемент організації. Найбільш ефективна концепція при постійній увазі і підтримці сприятливого внутрішнього клімату. Поширюючи свій вплив не тільки на робочі питання, але і на відносини всередині колективу, система управління контролює фізичне і психологічне благополуччя працівників своєї організації.

Найбільш ефективно застосування гуманістичної концепції знаходять в сфері мистецтв і на малих підприємствах. Теоретичною основою для гуманістичної концепції послужила філософія японського менеджменту, з його заміною особистих інтересів на інтереси організації, які сприймаються працівником як власні. Основною метою управління дана концепція вважає створення оптимальних можливостей для найбільш повної самореалізації співробітників. Ключова ідея управління персоналом полягає в тому, що не працівник існує для організації, а організація існує для працівника. У повній згоді з ідеєю управління, працівник грає роль головного суб'єкта організації, займаючи місце члена організаційної системи. Яких-небудь особливих вимог до співробітників не пред'являється, відносини всередині самої організації повністю залежать від здібностей і бажань самих співробітників. Висока ефективність даної концепції пов'язана з духовним зростанням і переосмисленням цінностей в питанні організаційного розвитку. На відміну від інших, цей підхід до управління практично не має слабких місць.

Таким чином, ще більш важливого значення набуває вирішення питань, пов'язаних з управлінням персоналу, що займає в нових умовах ключове положення в ресурсному потенціалі, який по суті визначає успіх підприємства в досягненні його цілей.

1.2. Система управління персоналом туристичної компанії

Система управління персоналом підприємства, як і будь-яка система управління, має свою теоретичну концепцію, доволі розвинуту методологію, а також чималий практичний досвід, який може спростувати, або підтвердити існуючі теоретичні положення.

До основоположних підсистем системи управління персоналом варто віднести такі напрямки [39]:

- організація системи управління персоналом в компанії;
- найм та відбір персоналу на підприємство;
- адаптація персоналу в компанії;
- мотивація праці персоналу в компанії;
- навчання та розвиток персоналу організації;
- атестація колективу компанії;
- управління плинністю персоналу на підприємстві;
- організаційна культура поведінки працівників компанії;
- закріплення молодих спеціалістів на підприємстві;
- кадровий документообіг в компанії;
- соціально-психологічний клімат в компанії;
- роль керівника на підприємстві;
- кадрова політика компанії.

Спробуємо розібрати перераховані напрями системи управління персоналом більш детально.

Організація системи управління персоналом в компанії відіграє досить помітну роль для досягнення головної мети туристичної компанії – отримання прибутку.

Організацію системи управління персоналом можна поділити на 4 стадії:

- підготовча;
- проектно-дослідна;
- стадія становлення та впровадження;

- стадія реалізації та вдосконалення.

Організацію системи управління персоналом необхідно розуміти як динамічну систему, яка на будь-якій стадії потребує ґрунтовного дослідження.

Підсистема найму та підбору персоналу в компанію перш за все має відповідати стратегії розвитку компанії в цілому. Найм та підбір персоналу – це пошук та залучення кандидатів на роботу, які мають необхідні якості, що відповідають основоположній меті і завданням, що поставлені перед організацією. До першорядних критеріїв оцінки нового робітника відносять:

- мотивацію, прагнення до досягнення чого-небудь в роботі;
- професійний рівень, здібності, знання та рівень навчання;
- продуктивність роботи працівника;
- характер, особистісні якості.

Якісний найм та підбір колективу багато в чому формулює майбутнє організації, а також тривалість адаптації новоприйнятих робітників в компанії [14].

Сьогодні адаптацію персоналу фахівці розглядають як «взаємне пристосування працівника і організації, яке ґрунтується на поступовому пристосуванні співробітника до нових професійних, соціальних та організаційних умов праці». Для успішної адаптації колективу в компанії вчені та фахівці з управління персоналом рекомендують розробляти спеціальну програму адаптації, для новоприйнятих робітників, яка складається з двох головних частин або ж двох окремих програм. В першій частині програми потрібно показати загальне уявлення про компанію, про терміни та умови найму, систему оплати роботи, додаткові пільги, охорону праці, а також, техніку безпеки, права та обов'язки робітників та організації тощо. Друга частина програми має представляти проблеми, які пов'язані з певним підрозділом та робочим місцем. Вона може включати відомості про функції підрозділу, цілі та пріоритети, взаємні обов'язки і відповідальність, очікувані результати праці і вимоги, режим праці та відпочинку, правила-розпорядження і тому подібне.

Керівництво компанії являється зацікавленим в тому, щоб новий робітник як найшвидше зміг адаптуватися організації. Швидкість адаптації може залежати від великої кількості чинників, наприклад від: умов праці, особистісних якостей працівника, професії, співробітників, керівника, морального клімату в колективі, а також, матеріального та нематеріального стимулювання.

Процес адаптації нового працівника закінчується тоді, коли він розпочинає працювати на повну силу, сам отримує задоволення від роботи і компанія має від робітника відповідну віддачу.

Далі, для того, щоб колектив був зацікавлений в роботі на фірмі, потрібно розвивати систему мотивації та стимулювання праці в організації. Мотивація – це сукупність як внутрішніх, так і зовнішніх рушійних сил, що підштовхують людину до роботи, задають межі та форми роботи, а також, направляють людину на досягнення певних цілей. Поняття мотивування ще можна тлумачити як сукупність мотивів, сукупність процесів спонукання до діяльності, як вплив стимулів та мотивів і як пояснення поведінкових дій. Мотивування буває внутрішнім і зовнішнім, матеріальним і нематеріальним. На практиці частіше за все використовується матеріальна та нематеріальна мотивація. Матеріальна мотивація як правило виражена в грошовому еквіваленті, до неї відносять заробітну плату, компенсації, премії, а також, соціальні виплати. Нематеріальна або моральна мотивація складається з системи заохочень, яка містить в собі матеріальні та безготівкові ресурси.

Підвищення мотивації працівників являється досить складним завданням для менеджменту туристичної компанії. Для більшості працівників, особливо таких, що займаються розумовою працею, дуже важливою являється саме моральна мотивація, тобто цікава робота, повага колег, можливість саморозвитку. Таким чином, система мотивації та стимулювання не може бути ефективною без врахування життєвих цінностей робітників, їх поглядів та цілей. Вона має бути досить гнучкою, науково обґрунтованою та різноманітною. Для цього менеджмент туристичної компанії повинен використовувати спеціальні підходи та методи удосконалення системи мотивації та стимулювання.

Здебільшого спеціалісти з HR менеджменту розділяють методи стимулювання та мотивації праці на туристичному підприємстві на 4 основні групи: організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні та дисциплінарні. До організаційно-адміністративних методів відносять управлінський вплив на працівників через розпорядження, накази, статут туристичного підприємства, штатний розклад, колективний договір, посадові інструкції, розпорядження та інші нормативні документи. Соціально-психологічні методи управління мотивацією праці працівників відносять до нематеріальної складової мотивації, яка на сьогоднішній день досить часто являється визначальною. Психологічні методи спрямовуються на особистість та досить часто опираються на індивідуальний підхід до працівників туристичного підприємства, зокрема: аргументування, спонукання, заохочення, залучення, похвала, переконання, примус, навіювання і т.п. на сучасному етапі змістовне значення надається соціологічним методам управління мотивацією, куди відноситься прагнення людей до успіху, трудове партнерство, першості, соціальне планування, самоствердження, самовдосконалення особистісних та моральних якостей [23].

Сукупність методів мотивації досить обширна, і її необхідно кваліфікувати наступним чином:

- 1) методи економічної мотивації;
- 2) методи соціальної мотивації;
- 3) методи психологічної мотивації;
- 4) методи владної мотивації;
- 5) соціально-психологічні методи;
- 6) методи управління поведінкою співробітників, ділова та професійна етика;
- 7) методи моральної мотивації;
- 8) методи інформування;
- 9) методи прийняття рішень.

Досліджуючи мотивацію праці персоналу туристичного підприємства як правило аналізують матеріальний та нематеріальний вид мотивації. До матеріальних методів мотивації відносяться: пільгове кредитування, оплата праці, оплата навчання та транспортних витрат, медичне обслуговування, безкоштовне харчування на роботі, купівля житла, безкоштовне користування спортивними спорудами, знижка на покупку продукції, що випускається та інші відшкодування праці робітників туристичного підприємства [39].

Методи нематеріальної компенсації можуть бути такими: підвищення кваліфікації, участь в нарадах та обговоренні виробничих процесів, екскурсії, відрядження, надання службового транспорту, надання окремого кабінету, поліпшення умов праці, подяки, неформальні колективні заходи, усні заохочення та ін. Мотивацію та стимулювання праці персоналу туристичного підприємства можна розглядати як окрему підсистему системи управління персоналом, як один з основоположних напрямків розвитку та досягнення головної мети туристичного підприємства і як динамічну самостійну систему.

Навчання та розвиток персоналу – це окремий напрям в системі управління персоналом. Цілі та завдання навчання і розвитку персоналу спрямовуються на досягнення першорядної мети туристичного підприємства – отримання прибутку. Форми навчання поділяються на індивідуальні і групові.

Атестація персоналу підприємства являється одним із важливих напрямів проведення кадрової політики менеджментом туристичного підприємства. Для забезпечення продуктивної керованості компанії керівникам потрібно мати правдиву оцінку рівня кваліфікації своїх співробітників. Досить часто атестація на туристичному підприємстві має формальний характер. Сьогоднішній розвиток економіки в умовах конкуренції потребує постійного моніторингу відповідності основних показників працівників підприємства необхідним критеріям: рівнем професійних знань, продуктивності праці, умінь та навичок, стійких психологічних якостей і т.п. Атестація являється способом оцінки ділових, професійних та особистісних якостей працівників туристичного підприємства.

Основна мета атестації – об'єктивне оцінювання персоналу туристичної організації та його ефективне використання.

Наступним напрямком кадрової системи управління, який теж необхідно розглядати як одну з підсистем системи управління персоналом являється управління плинністю кадрів. На сьогоднішній день плинність кадрів являється однією з основних проблем для багатьох туристичних підприємств. Висока плинність персоналу приносить туристичному підприємству досить помітний економічний збиток.

Для зменшення плинності кадрів на туристичному підприємстві потрібно враховувати та впливати на ті чинники, від яких залежить звільнення робітників, тобто сприяти закріпленню співробітників в компанії. Одержати об'єктивну інформацію для прийняття управлінських рішень можна тільки застосувавши наукові підходи та методи аналізу, дослідження та коригування підсистеми управління плинністю.

Наступна підсистема - «Організаційна культура – набір найбільш важливих положень, якими керуються члени організації, що проявляються через цінності та норми, які дають людям орієнтири щодо їх поведінки». Організаційну культуру необхідно розглядати як соціальне явище, що залежить від різноманітних факторів: діяльності людей, рівня знань, способів і мотивів діяльності, розвитку технологій, ставлення до праці та людей, уявлень, установок, орієнтацій і т.п. Під впливом організаційної культури в системі (організації, компанії, колективі) виникає «організаційна поведінка» персоналу туристичного підприємства. Сьогодні вплив організаційної культури розглядається менеджментом як стратегічний інструмент, що спрямований на досягнення цілей та завдань туристичного підприємства, мобілізуючий ініціативу робітників.

Кадровий документообіг також являється неодмінною підсистемою системи управління персоналом і являє собою організацію роботи з документами, що показують вирішення кадрових питань та проблем.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату туристичного підприємства також відноситься до одного з напрямків системи управління

персоналом. Соціально-психологічний клімат в компанії являється комплексною психологічною характеристикою, яка показує ступінь задоволеності співробітників різноманітними факторами життєдіяльності персоналу, служб та підрозділів туристичного підприємства.

Особливу та досить важливу роль в створенні сприятливого клімату в організації відіграє її керівник. Роль керівника та лідера в туристичній компанії не можна недооцінювати, навіть якщо з першого погляду вона може здаватися формальною. Тому, формування лідерських якостей менеджменту туристичного підприємства являється ключовим завданням, адже ефективне керівництво призводить до підвищення результатів праці та успіху компанії на ринку.

Закріплення молодих фахівців в організації являється одним з напрямів системи управління персоналом, на яке керівникам туристичних підприємств та спеціалістам кадрової служби необхідно звернути особливу увагу.

Наступна підсистема системи управління персоналом – кадрова політика. Кадрова політика організації – основоположний напрямок кадрової роботи, сукупність методів, принципів, форм, механізмів розробки цілей та завдань, що спрямовані на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, який здатний своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку туристичного підприємства.

Отже, система управління персоналом складається туристичного підприємства з декількох підсистем, які синергетично взаємодіють між собою. Формування ефективної системи управління персоналом на туристичному підприємстві допоможе забезпечити підвищення продуктивності праці робітників, що в свою чергу призведе до підвищення прибутку та посилить положення компанії на ринку туризму.

РОЗДІЛ 2

Аналіз діяльності компанії «TUI» та її системи управління персоналом

2.1. Аналіз діяльності туроператора «TUI» на світовому та вітчизняному ринку туристичних послуг

Турагенція TUI здійснює свою туристичну діяльність під брендом TUI і є франчайзинговим турагентством туристичного оператора TUI Ukraine, що входить до міжнародної компанії TUI Group. Міжнародна компанія TUI Group і туристичний оператор TUI Ukraine займаються потужною маркетинговою політикою, створюють рекламу, яка в свою чергу представляє і позиціонує туристичну фірму Турагенція TUI на конкурентному ринку туристичних послуг (Touristik Union International, 2019).

TUI є однією з найпотужніших кобрендингових кампаній національного рівня в 2019 році. Так, наприклад, у відділі Реклами та PR туроператора TUI існує акція «Є lifecell – є знижка на відпустку». Її метою є підвищення пізнаваності і лояльності до обох брендів, а також стимулювання продажів серед клієнтів TUI Ukraine і абонентів lifecell, а також, реклама офісів TUI турагентств. Приваблюючи туристів, які в подальшому можуть стати постійними клієнтами, дана акція є додатковим інструментом продажу для турагентів. Привабливо-презентований туристичний продукт підприємства є головним критерієм для реалізації (продажу) споживачу (туристу) та отримання прибутку туристичним агентством.

Для досягнення успішності в веденні туристичного бізнесу, туристичній агенції необхідно сформувати професійний менеджмент та маркетинг у механізмі реалізації (продажу) туристичного продукту до споживача.

На ринку туристичних послуг Турагенція TUI реалізує наступні види турів як-то:

- міжнародні тури: індивідуальні (індивідуальні тури на замовлення) та групові тури (пекідж-тури або інклюзив-тури) в більш ніж 30 країнах світу.

Основними напрямками діяльності турагенції є реалізація турів в наступні країни: Туреччину, Єгипет, Болгарію, Хорватію, Іспанію, Францію, ОАЕ, Туніс, Таїланд, Шрі-Ланку, Індію, бронювання готелів в будь-якій точці світу, продаж чартерних авіаквитків, бронювання і виписка залізничних та автобусних квитків по Україні і Європі, оренда авто і страхування за кордоном;

- в'їзні тури: індивідуальні (індивідуальні тури на замовлення) та групові тури (пекідж-тури або інклюзив-тури). Організація відпочинку на Чорному та Азовському морях, лікування на курортах України, гірськолижні курорти, екскурсійні тури по Україні;

- внутрішні тури: організація відпочинку на Чорному та Азовському морях, лікування на курортах України, гірськолижні курорти, екскурсійні тури по Україні.

Туристичне підприємство Турагенція TUI пропонує наступні типи відпочинку: пляжний, екскурсійний (пізнавальний), гірськолижний, сімейний, молодіжний, лікувальний на масових туристичних напрямках: Австрія, Андорра, Болгарія, Угорщина, Греція, Грузія, Домініканка, Єгипет, Ізраїль, Індія, Йорданія, Іспанія, Італія, Кіпр, Китай, Куба, ОАЕ, Португалія, Сербія, Словаччина, Таїланд, Туреччина, Україна, Фінляндія, Франція, Хорватія, Чорногорія, Чехія, Швейцарія, Шрі-Ланка.

Під час проведеного дослідження, у відсотковому співвідношенні було оцінено позиціонування реалізації (продажу) туристичного продукту за типами відпочинку TUI Турагенції за 2016–2018 рр.

Як бачимо за даними, найкраще Турагенція TUI реалізує (продається) пляжний тип відпочинку (30%), відстає сімейний (25%) і екскурсійний (20%), найменше всього клієнти звертаються до Турагенції TUI для придбання молодіжного (15%), гірськолижного (10%) та лікувального (5,5%) типів відпочинку. Не дивлячись на не високі відсотки з продажу, туристи однак купують туристичний продукт молодіжного, гірськолижного та лікувального типів відпочинку Турагенції TUI. Туристичний оператор TUI, під брендом якого реалізується туристичний продукт Турагенція TUI здійснює потужну

маркетингову політику, для залучення якомога більше потенційних клієнтів, в свою чергу Турагенція TUI також намагається привернути увагу клієнта, розповсюджуючи рекламу і здійснюючи професійний підхід до правильної подачі туристичного продукту, старається його представити якомога краще, ніж конкуренти на туристичному ринку.

На рисунку 2.1 зображено оцінку позиціонування продажів туристичного продукту за типами відпочинку TUI Турагенції за 2016–2018 рр.

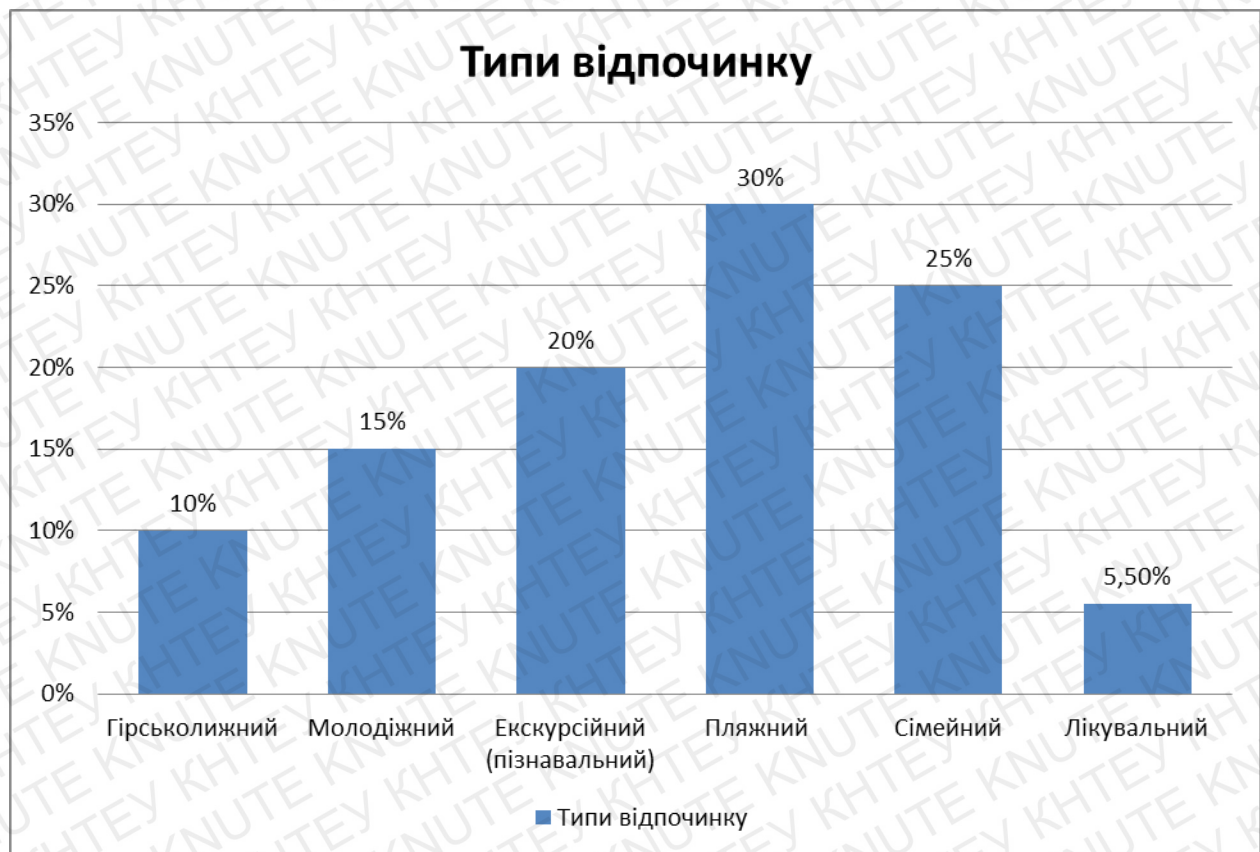


Рис. 2.1 Оцінка позиціонування реалізації (продажу) туристичного продукту за типами відпочинку TUI Турагенції за 2016–2018 рр. (згідно з дослідженнями Матюшко А.) [36]

Турагенція TUI намагається реалізовувати (продавати) туристичний продукт за допомогою розроблених унікальних маркетингових новинок туроператора TUI Ukraine, що відсутнє у інших туроператорів. Це і ексклюзивні готелі, які раніше були доступні тільки західноєвропейським туристам, а також єдина програма лояльності «TUI Friends» (додаткові бонуси і привілеї), та

концепції відпочинку TUI («TUI FUN&SUN», «TUI DAY&NIGHT Connected», «TUI Тукан»).

Концепції відпочинку TUI, які пропонуються для певного сегменту туристів, а саме:

- концепція сімейного відпочинку «TUI FUN & SUN». Сімейний відпочинок, продуманий в деталях, куди входять прекрасні готелі, спеціально розроблене меню, підготовлена розважальна та спортивна програма для дітей і дорослих;

- концепція молодіжного відпочинку «TUI DAY & NIGHT CONNECTED». Відпочинок, який заряджає енергією, цілий Всесвіт пригод, веселощів і яскравих позитивних емоцій, які запам'ятаються на все життя. Сюди входить система харчування «Ultra All Inclusive», ресторани «a la carte», і безкоштовний імпортований алкоголь, розваги з «Wellness & Fitness», «Night Life» з безкоштовним входом в популярні нічні клуби, Wi-Fi тощо.

Дитячі клуби «TUI MINI ТУКАН». Головний секрет відмінного відпочинку з дітьми, який пропонує територію відпочинку з розвиваючою та ігровою програмою для дітей віком від 4 до 12 років, створеною професіоналами, з урахуванням побажань батьків. Готелі з дитячими клубами «TUI Міні Тукан» дозволяють провести батькам довгоочікувану відпустку в спокої за безпеку і розваги дитини. Дитячий клуб «TUI MINI ТУКАН» включає програми для дітей двох вікових категорій: Тукан Kids 4-7 років і Тукан Junior 8-12 років. Клуб працює 6 днів на тиждень, з 10 години до 17 години з перервою на обід. Увечері проводиться для дітей міні-диско і мультфільми.

Реалізація (продаж) туристичного продукту є головною метою функціонування туристичного підприємства. Для реалізації цього завдання потрібно знати правильний підхід до різних типів клієнтів, тому в туристичній діяльності розглядають також типологію туристів за різними ознаками. Типологія туристів – дуже вагомий компонент роботи менеджерів турфірми. Тому, Турагенція TUI перед тим, як пропонувати клієнту певний туристичний продукт,

визначає, до якого типу він належить, і тільки потім, враховуються особливості туриста і продовжується робота.

2.2. Аналіз персоналу туристичної фірми «TUI»

За часи незалежності України, туристичний бізнес нашо́вхнувся на велику кількість проблем. Одна з найважливіших проблем – це низька конкурентоспроможність туристичних послуг, яка формується за допомогою рівня ціни та якості наданих послуг, через зміни нормативної бази, високих податків, відсутності сильних міжнародних готельних мереж.

Головна проблема будь-якого туристичного підприємства – стабільність клієнтів, оскільки втрата споживачів негативно впливає на доходи підприємства та на його фінансове становище.

Головний фактор успіху туристичної фірми сьогодні – це підвищення якості туристичних послуг. Для українських підприємств в сфері туризму формула «ціна – якість» являється досить важливим фактором для досягнення позитивного прибуткового рівня.

Структуру туристичного підприємства TUI зображено на рисунку 2.2.



Рис. 2.2 Структура туристичного підприємства TUI

Структура туристичного підприємства ТУІ визначає рівні відповідальності, ступінь делегування повноважень, права та обов'язки персоналу, а також, вплив на швидкість прийняття рішень.

Загальновідомо, що організація – це процес створення структури туристичного підприємства, яка дає можливість ефективно працювати разом для того, щоб досягти його головних цілей. Існує два основоположних аспекти організаційного процесу: один з них – поділ організації на підрозділи згідно з цілями та стратегіям, а інший, що являється більш фундаментальним – взаємовідносини повноважень, які пов'язують вище керівництво з нижчими рівнями працюючих та забезпечують можливість розподілу та координації задач.

Під час побудови структури системи управління потрібно дотримуватися певних принципів, оскільки структура являється основою системи управління. Вона допомагає встановити ті певні зв'язки між підрозділами, без яких управління не може функціонувати. Одним з принципів побудови структури являється визначення ліній влади. Концепція влади засвідчує, що можна потребувати виконання чогось від іншої людини.

Як правило, на практиці, туристичні підприємства сполучають у своїй діяльності функції турагентів та туроператорів. В такому випадку їх структура може мати комбінований характер. Разом з тим, більшість туристичних підприємств належить до малих та середніх підприємств. Через свій нечисленний штат подібним організаціям набагато складніше, аніж великим підприємствам, виробити стабільну та чітку структуру.

Одна з найважливіших умов вдалої діяльності туристичного підприємства – наявність висококваліфікованих кадрів. А відтак, особлива увага у практичній діяльності приділяється кадровій політиці туристичного підприємства.

Головною цінністю туристичного підприємства ТУІ являються його співробітники та їх потенціал. Дане туристичне підприємство завжди цінує професіоналізм, навички та досвід, знання, безперервно розвиває та покращує якість послуг, які надаються. Це команда активних та цілеспрямованих

однодумців, які відчують надійність та стабільність свого підприємства, мають можливість стрімкого кар'єрного зростання і професійного розвитку.

Туристичне підприємство TUI надає можливість своїм працівникам відвідувати:

- стажування в міжнародних компаніях;
- профільне навчання;
- різноманітні семінари та тренінги;

Високі доходи, також сприяють вдосконаленню та отриманні високих результатів.

Засновники TUI передають свої повноваження директорів який був обраний на основі зборів засновників, директор також являється одним із засновників і являється підзвітним їм.

Туристичне підприємство TUI являється почином лінії влади в діях туристичного підприємства. В свою чергу воно має право:

- 1) організовувати роботу туристичного підприємства на основі колегіальності та єдиного начала в обговоренні та розв'язанні всіх питань по управлінню підприємства зі встановленням конкретної відповідальності посадових осіб за стан справ на дорученій ділянці роботи;
- 2) надавати пропозиції керівництву, відносно структури туристичного підприємства, відбору, розстановці керівників структурних підрозділів, а також, спеціалістів;
- 3) виконувати добір та розстановки робітників в туристичній організації;
- 4) стимулювати робітників туристичної організації та накладати на них стягнення відповідно до діючого законодавства;
- 5) укладати договори з постачальниками та клієнтами, а також, проводити розрахунки з ними;
- 6) затверджувати посадові інструкції і положення про структурні підрозділи товариства;
- 7) проводити збори трудового колективу по питанням що стосуються діяльності товариства;

8) вирішувати питання по забезпеченню товариства експлуатаційними матеріалами, обладнанням та іншим, для здійснення нормативного виробничого процесу;

9) планувати діяльність та визначати стратегію і основні напрямки розвитку товариства відповідно кон'юнктури ринку, економічної ситуації.

Отже ми бачимо, що директор може наймати працівників і за власним рішенням також наділяти їх владою. Але це влада іншого рівня. Вони підпорядковуються йому і реалізують свої повноваження, які не виходять за межі його повноважень. Також директор на нашій фірмі поєднує свої повноваження директора і менеджера по дитячому відпочинку.

Так, директор здійснює добір та розміщення менеджерів вищого та нижчого рівнів і затверджує їх посадові інструкції. Таким чином будується ієрархія влади. Структура системи управління набуває комбінованої форми. В кожній посадовій інструкції визначено функції, обов'язки, права і відповідальність працівника, що займає певну посаду. Але в той же час ці обов'язки можуть змінюватись, і делегуватись іншому менеджеріві, вони повинні вміти замінити один одного.

На рисунку 2.3 зображена організаційна структура туристичного підприємства «TUI».



Рис. 2.3 Організаційна структура туристичного підприємства «ТУІ»

Безпосередньо директорів підпорядковуються: головний бухгалтер, помічник гол. бухгалтера, начальник відділу продажів.

В свою чергу головному бухгалтеру підпорядковуються помічник гол. бухгалтера, підпорядковуються менеджери у межах його прав, що передбачені посадовою інструкцією. За погодженням з директором вимагати від працівників оперативні та зведені дані з питань перелічених в посадовій інструкції.

Начальнику відділу продажів підпорядковуються менеджери нижчого рівня. Один менеджер з продажу туристичного продукту, менеджер з візової підтримки і менеджер з виписки документів.

Кожний підлеглий повинен виконувати поставлені перед ним завдання і періодично звітувати за їх виконанням. Кожна посада в структурі управління наділяється конкретними правами. Тому в даній організації спостерігаємо три чіткі рівні відповідальності: директор відповідальний перед засновником, перед директором відповідальні головний бухгалтер, начальник відділу продажу, а перед начальником відділу продажів несуть відповідальність менеджери нижчого рівня.

Згідно з посадовими інструкціями даних посадових осіб, відповідальність і обов'язки відповідають одне одному, тому що відповідальність передбачається за якість і вчасність виконання покладених на особу даною посадовою інструкцією обов'язків та за порушення правил безпеки, що є загальною вимогою для кожної посадової особи.

Роботою по кадрам на досліджуваному підприємстві займається головний бухгалтер, він повинен: знати діюче законодавство про прийом, переміщення та звільнення працівників; порядок ведення та зберігання трудових книжок; знати постанови, розпорядження, накази вищих органів, порядок і термін складання звітності, основи трудового законодавства; несе відповідальність за якість і вчасність виконання покладених на нього посадових обов'язків.

Має право: доповідати директорові про всі виявлені недоліки у межах своєї компетенції; вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи. До обов'язків начальника відділу продаж входить: систематичний контроль виконання трудового розпорядку; забезпечення належного утримання службових приміщень; вчасно доводити до працівників накази та розпорядження, вказівки директора.

Має право: вносити пропозиції з питань, що відносяться до компетенції відділу; здійснювати добір та розміщення кадрів, надання пропозицій щодо заохочення працівників та накладення на них стягнень у відповідності з діючим законодавством; організовувати роботу відділу на виконання поставлених задач та дотримання високої якості роботи; створити сприятливі умови для забезпечення високопродуктивної праці; забезпечити працівників канцелярським приладдям.

Отже, як показує аналіз, відповідальність і обов'язки в практиці управління даної організації поєднуються, а права співпадають з функціями і обов'язками. Влада і відповідальність завжди існують разом. Вони нерозривні, але вони повинні бути і сумісними. Ця сумісність виявляється в обсягах влади і міри відповідальності, відповідальності області влади і області відповідальності. Дія цього принципу повинна зупиняти зловживання владою і мотивувати серйозне відношення керівника до проблем, що вирішує і до людей, які виконують завдання. Не можна реалізувати повноваження і не нести відповідальності або уникати її, не можливо відповісти за те, що не входить у ваші повноваження.

Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань. Тому права кожної посадової особи чітко визначені. Засобом за допомогою якого керівництво встановлює відношення між рівнями повноважень, є делегування. Неможливо зрозуміти організаційний процес без попереднього розуміння делегування і пов'язаних з ним повноважень і відповідності.

Повноваження передаються директорові разом з відповідальністю за виконання накладених на нього завдань, директор делегує повноваження головному бухгалтеру, начальнику відділу продажів, в межах їх функцій,

обов'язків і відповідності, а вони в свою чергу передають їх своїм підлеглим. Таким чином, директор розподіляє серед співробітників велику кількість завдань, які повинні бути виконані для досягнення цілей всієї організації, що передбачені діючим Наказом. Така передача повноважень називається лінійними повноваженнями. Керівник, що має лінійні повноваження, має також право приймати певні рішення і діяти у визначених питаннях без погодження з іншими керівниками в тих межах, які встановлені організацією і передбачені посадовими інструкціями та положеннями про відділ.

Результатом конкретної управлінської діяльності менеджменту є управлінське рішення. Основа управління – прийняття рішень. Вироблення і прийняття рішень – творчий процес у діяльності керівників будь-якого рівня, який, зокрема, включає: вивчення проблеми на основі отриманої інформації; конкретизацію рішення для його виконавців; вироблення і постановку цілі; прийняття рішення; вибір і формування оптимального рішення; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності (результативності) й можливих наслідків прийнятого рішення; обговорення із фахівцями різних варіантів розв'язання проблеми (завдання).

Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовки, прийняття і реалізації рішення. Економічний аналіз ситуацій на мікро- й макрорівні здійснюється на стадії підготовки управлінського рішення. Він включає пошук, збирання та обробку інформації. Водночас виявляються і формуються проблеми, що потребують розв'язання. Розробка й оцінка альтернативних рішень і курсів дій, що проводяться на основі багатоваріантних розрахунків, відбувається на стадії прийняття рішень. При цьому проводиться відбір критеріїв вибору оптимального рішення – вибір і прийняття найкращого рішення. На стадії реалізації рішення вживають заходи щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюють контроль за ходом його виконання, вносять необхідні корективи й дають оцінку отриманого від виконання рішення результату. Свій конкретний результат має кожне управлінське рішення. Тому метою управлінської діяльності

є надходження таких форм, методів, засобів та інструментів, які за конкретних обставин і умов могли б сприяти досягненню оптимального результату. Управлінські рішення можуть бути обґрунтованими, прийнятими на основі економічного аналізу й багатоваріантного розрахунку, а також інтуїтивними, які хоч і дають змогу зекономити час, однак містять невизначеність та імовірність помилок.

Достовірна, поточна й прогнозуюча інформація, аналіз усіх факторів, що впливають на рішення, з урахуванням передбачення його можливих наслідків – основа, на якій мають прийматися рішення. Керівники зобов'язані постійно і всебічно вивчати інформацію, що надходить, для підготовки й прийняття на її основі управлінських рішень, які потрібно погоджувати на всіх рівнях внутрішньо-фірмової та ієрархічної піраміди управління. Кількість інформації, яку для вироблення ефективних управлінських рішень доводиться переробити, настільки велика, що перевищила можливості людини. Широке використання електронно-обчислювальної техніки, розробка автоматизованих систем управління зумовлені саме труднощами управління сучасним великомасштабним виробництвом. У зв'язку з цим і виникла потреба створення економіко-математичних методів і нового математичного апарату. Методи прийняття рішень, спрямованих на досягнення накреслених цілей, можуть бути різними. Серед них слід виділити такі: 1) метод, побудований на науково-практичному підході, який пропонує вибір оптимальних рішень на основі переробки значної кількості інформації й допомагає обґрунтовувати рішення, що приймаються; 2) метод, побудований на прийнятті «здорового глузду», коли керуючий, приймаючи рішення, обґрунтовує їх послідовними доведеннями, зміст яких спирається на практичний досвід, накопичений ним; 3) метод, побудований на інтуїції керуючого, яка зумовлена наявністю в нього раніше набутого досвіду й знань у конкретній галузі діяльності, що дає змогу вибрати та прийняти правильне рішення. Одна з найважливіших проблем у сучасній науці управління – проблема вибору керівником рішення.

Вона полягає в необхідності всебічної оцінки самим керівником конкретних обставин і самостійність прийняття ним одного рішення з кількох можливих варіантів. Оскільки керівник має змогу вибирати рішення, він несе відповідальність за їх виконання. Ухвалені рішення надходять у виконавчі органи й підлягають контролю за їх реалізацією. У зв'язку з цим має бути відомою ціль управління, а керівництво – цілеспрямованим. У системі управління треба дотримувати принципу вибору правильного рішення, яке приймається з певного набору рішень. Чим більший вибір, тим ефективніше управління. При виборі управлінського рішення до нього ставляться такі вимоги: оперативність виконання, адресність до виконавців, обґрунтованість, короткість і чіткість, конкретність у часі. Вимоги, що ставляться до технології менеджменту, та найважливіші ділянки прийняття рішень. Вимоги, що ставляться до технології менеджменту, можна звести до таких: вибір і прийняття рішень мають відображати можливості тих рівнів управління, які зацікавлені в їх реалізації або на які буде покладено їх виконання; інформація має надходити від усіх підрозділів фірми, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різні функції; формування проблем, розробка й вибір рішення мають бути зосереджені на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація; в ієрархії управління слід суворо дотримувати супідрядності у стосунках, високої вимогливості, беззаперечного підпорядкування та жорсткої дисципліни. Прийняття управлінських рішень передбачає використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків, ієрархії, формальних правил і процедур, планів, цільових між-функціональних груп.

Залежно від складності прийнятих рішень і можливостей їх реалізації фірма може використовувати як простий, так і складний механізм взаємодії у менеджменті. Загальне керівництво прийняття рішень передбачає, що процес прийняття рішень перебуває в руках одного лінійного (загального) керівника, який, у свою чергу, підпорядковується вищестоящому керівникові. У прийнятті рішень на лінійних посадах створюється ієрархія. Тому кожний керівник розв'язує свої проблеми не з вищестоячим керівником, минаючи свого безпосереднього, а

лише із своїм керівником. Для американського менеджменту є характерним саме такий механізм. Такого механізму додержуються на більшості американських фірмах. Лінійні керівники на підприємстві несуть персональну відповідальність за свою роботу, маючи право розпоряджатися трудовими й матеріальними ресурсами, необхідними для одержання накреслених результатів. Тут мають бути рівними як права, так і відповідальність. Допомогу лінійним керівникам як експерти подають керівники функціональних підрозділів. Вони й звітують перед ними, однак не наділяються, як лінійні керівники, відповідними правами й відповідальністю.

До прийняття рішення директор TUI, як правило, приймає пропозиції і вислуховує думки не тільки безпосередніх старших менеджерів, а й інших працівників. Підприємство, в основному, саме розробляє і видає правила прийняття рішень, або нормативи. У них формуються дії, необхідні для реалізації прийнятих у певних умовах рішень. Ці правила поділяють на організаційні, стратегічні, оперативні. Вони мають на меті здійснення координації між різними підрозділами. Організаційні правила ґрунтуються на державному чи місцевому законодавстві. Вони стосуються таких питань, як визначення мети й характеру діяльності фірми, її ставлення до державних установ, правової форми й статуту фірми. Ці правила, а також схеми посадових окладів, ліміти капіталовкладень, у межах яких керівник може розпоряджатися фінансовими коштами фірми, оплату праці вищих керуючих і преміювальні виплати встановлюються засновниками. Стратегічні правила формуються на вищому рівні управління при участі середньої ланки управління і не мають тимчасових обмежень.

Оперативні правила формуються в середній ланці управління у вигляді різних інструкцій. Плани в прийнятті управлінських рішень є засобом координації діяльності менеджерів. У планах визначаються наявні ресурси, необхідні для досягнення в межах певного періоду конкретних цілей. Вони охоплюють діяльність виробничих відділень, тому прийняття управлінських рішень здійснюється в межах своїх планів. Перевага планів перед правилами полягає в тому, що вони глибші і їх легше застосувати до умов, що змінилися. Отже, можна

зробити висновок, що основні повноваження щодо затвердження стратегічних рішень належать Загальними зборам засновників TUI. При цьому розробкою, організацією та реалізацією цих рішень займаються керівники вищого рівня. Директор, здійснює та координує всі види діяльності підприємства під наглядом Загальних зборів засновників підприємства. Також, директор керує всіма структурними підрозділами підприємства, організовує їх роботу, здійснює контроль за своєчасним та якісним виконанням посадових обов'язків працівників. Крім того, саме директор здійснює кадрову політику та контроль за наймом співробітників, забезпечує їх навчання. Директор виконує роль представника компанії перед державними органами, орендодавцями та постачальниками.

Основна задача директора – забезпечити безперебійну роботу підприємства таким чином, щоб діяльність підприємства приносила прибутки, головний бухгалтер і старший менеджер з продажу здійснювали керівництво відповідними відділами, організовували їх роботу, контролювали виконання завдань своїми підлеглими. Менеджери на підприємстві несуть персональну відповідальність за свою роботу, маючи право розпоряджатися трудовими й матеріальними ресурсами, необхідними для одержання певних результатів. Тут мають бути рівними як права, так і відповідальність.

2.3. Аналіз системи управління кадрами туристичної фірми «TUI»

Туристичне підприємство, як соціально-економічна і виробнича система, приводить в рух персонал, що являється найважливішим фактором його розвитку в сучасних ринкових відносинах. Таким чином, основним завданням будьякого підприємства являється побудова ефективної системи управління даним надважливим ресурсом, беручи до уваги основу окремих напрямків досліджень теорії та практики менеджменту.

Менеджмент в діяльності туристичної фірми передбачає знання психології працівників та клієнтів. Також, не варто забувати і про те, що кожен споживач, чи співробітник, це особистість з власними потребами на запити, і для досягнення успіху туристичне підприємство має враховувати кожну думку. Люди – це

основний фактор будьякої моделі управління, включаючи і ситуаційний підхід теж.

Основне завдання в даній галузі полягає в його здатності створити умови для реалізації кожним працівником власних потенційних можливостей, в здатності пробуджувати в людях ентузіазм, прагнення найкращим чином виконувати поставлені перед ними завдання. На сьогоднішній день можна з впевненістю сказати про те, що успіх у бізнесі майже повністю зумовлений вмінням менеджера працювати з колегами, його особистісними якостями, здатністю ефективно керувати людьми. Тут особливо важливими являються знання менеджера в організації колективної роботи, вміння спілкуватися з кожним робітником на основі сучасних вимог та знайти в кожному конкретному випадку потрібний інструмент впливу для вирішення поставлених завдань.

Відносно співробітників компанії керівництвом застосовується усталена система мотивації персоналу компанії, яка включає в себе все те, що найманий працівник може цінувати і бажати, і що роботодавець в стані або бажає запропонувати в обмін на внесок найманого працівника у виконання організацією її місії.

У компанії «TUI» створена система стимулювання праці співробітників: від водіїв до працівників офісів. Крім основної частини заробітної плати, яка визначається на підставі встановлених тарифних коефіцієнтів при укладанні контракту, існує і змінна частина оплати праці – премія, що виплачується на підставі розроблених положень компанії.

Постійна частина заробітної плати (оклад) фіксується у вигляді твердої суми. Як правило, оклад змінюється досить рідко. Зазвичай це трапляється в результаті досягнення співробітником будь-яких нових рівнів кваліфікації, переходу на нову посаду або сезонний стаж. Оклад покликаний захистити інтереси працівника, безвідносно до продуктивності його праці в даний момент. Тому роль окладу в мотивації праці найчастіше мінімальна. Зазвичай така система мотивації зводиться тільки до стимулювання кар'єрного зростання.

Основну роль в матеріальному стимулюванні праці відіграє змінна частина заробітної плати. У туроператора «TUI» вона складається з відсотків від продажів, мета яких – забезпечити якісне виконання співробітниками покладених на них завдань. Відсоток від продажу є основним видом премії для трансферменів і готельних гідів. У компанії «TUI» - це 5% від продажів за кожен місяць. Окрім того, сума відсотків оцінюється регіональним керівником по 5-ти бальній шкалі.

При цьому підході до мотивування персоналу відбувається усвідомлення того, що запропонована схема продажу послуг компанії може виконуватися автоматично, за одним сценарієм. Запропоновані компанією, відпрацьовані на навчальних тренінгах та використовувані в роботі методи, виконуються 66 практично автоматично. Схема діяльності визначена, стимулювання, як і мотивація персоналу до праці, незмінні. Застосовувана TUI система мотивації персоналу дозволяє забезпечити високий дохід гідам, але тільки за умови великої кількості проведених екскурсій і якості обслуговування.

Гроші, безумовно, є потужним стимулом до праці. Однак слід мати на увазі, що люди сильно розрізняються за своїм ставленням до грошей, по своїй сприйнятливості до цього виду стимулів. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував його на високу робочу віддачу, дуже скоро стає звичним і втрачає свою спонукальну силу. Однозначно, гідна заробітна плата відіграє значиму роль у формуванні позитивного образу роботодавця. Однак не слід забувати і про нематеріальне стимулювання працівників, яке є потужним чинником, що сприяє ефективному виконанню службових обов'язків, одним з ключових елементів корпоративної культури. Потрібно пам'ятати про те, що жодна система мотивації ефективно не функціонуватиме, якщо в компанії не буде розроблена мотиваційна модель, яка спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення високих особистих і колективних показників.

З метою виявлення станів, тенденцій і проблем, що стосуються мотиваційних методів, застосовуваних в компанії, а також впливу різних чинників на задоволеність працівників роботою було проведено опитування. В анкетуванні взяли участь 38 співробітників компанії «TUI» віком від 18 до 55 років.

Ці дослідження дозволили зробити висновки щодо ставлення персоналу компанії, до існуючих на підприємстві систем матеріального стимулювання, стилю управління і чинникам мотивації.

Аналіз відповідей на основні питання анкетування показав:

1. 63% опитаних оцінюють стиль управління в компанії як задовільний. У той же час були присутні побажання щодо поліпшення умов матеріальної захищеності, створення дружньої атмосфери в колективі (30%).

2. 72% співробітників компанії не задоволені існуючою системою матеріального стимулювання, зокрема:

- Працівників компанії не влаштовує розмір матеріальної винагороди за фактично виконану роботу;
- Відсутня задоволеність в кінцевому результаті діяльності: між прикладеними зусиллями конкретного працівника і рівнем отриманої винагороди.

3. Більшість респондентів (58%) відзначають налагоджену задовільну систему нематеріального стимулювання праці. Зокрема в компанії для поліпшення психологічного клімату та підвищення згуртованості колективу організовується проведення спільних корпоративних заходів.

Матеріальне та нематеріальне стимулювання створює передумови для успішного виконання своїх обов'язків, які передбачають не тільки високу віддачу своїх професійних знань, а й високу культуру праці. У компанії створені всі передумови для нормального функціонування виробничої діяльності працівників: безкоштовне житло, безкоштовне харчування, засоби електронної комунікації (комп'ютер, планшет, телефон), уніформа, приналежності для роботи (ручки, блокноти, карти, брошури тощо).

4. Невелика кількість – 24% від числа опитаних – повністю задоволені перебігом робочого процесу, на відміну від протилежних відповідей і невпевнених відповідей решти співробітників, які вказали на:

- Недооцінку результатів виконаної роботи;
- Варіюючий графік роботи;
- Нерівномірний розподіл навантаження протягом місяця;

- Непомічений керівництвом прояв творчої ініціативи при виконанні поставлених завдань, що також знижує мотивацію творчого підходу до раціоналізації діяльності.

5. Висловлені пропозиції щодо зміни графіка роботи схожі у своєму формулюванні - існує необхідність у встановленні гнучкого графіка роботи відповідно до інтересів співробітників.

6. Задоволеність заробітною платою відзначають 22% опитаних. В основному це співробітники у віці від 40 років. Пріоритетними чинниками діяльності для них є: можливість комунікативного спілкування, заняття улюбленою справою, можливість бути корисним людям. Для решти частини респондентів (78%) для успішної діяльності мотивуючими чинниками б стали хороший рівень заробітку та можливості кар'єрного росту.

Кількісні показники згрупованих відповідей на питання анкетування представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Кількісні показники згрупованих відповідей на питання анкетування

№	Запитання анкети	Так	Ні	Не знаю
1	Чи задоволені Ви існуючим в організації стилем управління?	63	30	7
2	Чи влаштовує Вас існуюча система матеріального заохочення?	20	72	8
3	Чи задоволені Ви існуючою системою нематеріального заохочення?	58	32	10
4	Чи задоволені Ви умовами своєї роботи?	24	68	8
5	Чи влаштовує Вас існуючий графік роботи?	20	60	20
6	Чи вважаєте ви, що сума вашої заробітної плати відповідає ступеню вашої віддачі на роботі?	22	78	-

Аналізуючи представлені в таблиці дані, можна зробити висновок щодо досить високої незадоволеності результатами виконуваної діяльності співробітниками компанії, і, відповідно, низького ступеня мотивації співробітників до виконання діяльності.

Таблиця 2.2

Аналіз внутрішнього середовища туристичного підприємства «ТУІ»

№	Назва параметрів	Сильна позиція	Нейтральна позиція	Слабка позиція
1.	Рівень підготовки керівників підприємства		+	
2.	Розподіл відповідальності та повноважень між керівництвом	+		
3.	Ступінь мотивацій керівників підприємства		+	
4.	Рівень мотивацій іншого персоналу		+	
5.	Віковий рівень працівників підприємства	+		
6.	Освітній рівень керівників підприємства	+		
7.	Ступінь допуску виконавців до прийняття рішень		+	
8.	Наявність системи підбору кадрів		+	
9.	Наявність системи атестації кадрів		+	
10.	Наявність системи навчання		+	
11.	Наявність корпоративної культури	+		
12.	Наявність маркетингової концепції		+	
13.	Ступінь сприйняття маркетингової концепції керівником	+		
14.	Ступінь сприйняття маркетингової концепції виконавцями			+
15.	Проведення маркетингових досліджень			+
16.	Наявність розробленої технологічної документації		+	
17.	Рентабельність від основної діяльності		+	

Підводячи підсумок вищевикладеного, можна констатувати, що для того, щоб поліпшити мотивування персоналу компанії «ТУІ», необхідно розробити більш об'єктивну і широкую систему мотивації.

РОЗДІЛ 3

Шляхи вдосконалення організації праці на туристичному підприємстві

3.1. Напрямки удосконалення системи управління туристичної фірми «ТУІ»

Для успішного результату проходження інструкцій та виконання поставлених цілей і завдань підприємства керівник туристичного повинен виробити систему мотивації, заохочення персоналу, так як відомо, що матеріальне і моральне стимулювання працівників має прямий вплив на прибуток організації. Але створюючи мотиваційну політику не можна допустити, щоб вона перетворилася в справжню конкурентну боротьбу між співробітниками.

Для підвищення професійного рівня – постійно проводити заняття з менеджерами з продажу. Слід приділити увагу підвищенню професіоналізму, згуртованості і грамотності менеджерів, так як заманюючи туриста в свою турфірму або дзвінком, або приходом, наше завдання зробити так що б він обов'язково придбав турпакет. Кожен менеджер повинен володіти свіжими і актуальними відомостями про туристичну діяльність та зміни в продукті туристичної компанії.

Мотиваційній політиці туристів в турфірмі має завжди приділятися належна увага, вона повинна завжди вдосконалюватися, так як крім того щоб привабити туриста в свій офіс, потрібно вміти його грамотно утримати так, щоб він прийшов другий і третій раз і привів своїх знайомих. Все це підвищує престиж компанії, робить її цікавою і перспективною для туриста. Для цього потрібно створити спеціальну програму підвищення лояльності туристів. Ця програма повинна активно рекламуватися, тобто вже є можливість виділитися на тлі інших турфірм, які скрізь рекламують тільки гарячі тури по мінімальним цінам. Буде можливість відзначитися і запам'ятатися туристу.

Для згладжування сезонних коливань необхідно вивчити новий туристичний продукт, який буде актуальний і затребуваний. Для цього потрібно

постійно проводити споживчі дослідження відносно їх переваг в той чи інший сезон. Це дозволить відслідковувати зміну споживчого попиту і вже надалі оперативно реагувати на будь-які зміни. Все це дуже стане в нагоді в здійсненні збутової політики, яку керівник повинен планувати в кінці кожного місяця на наступний. Необхідно пропонувати населенню нові послуги, з перспективою, що вони будуть мати успіх і зможуть і в наступному приносити прибуток підприємству.

У зв'язку зі збільшенням частки конкурентів на туристичному ринку потрібне термінове вироблення стратегії дій по утриманню своєї частки ринку і завоювань нової. Потрібна розробка актуальних заходів щодо підвищення своєї конкурентоспроможності і зацікавленості туристів. Можливо завоювання нового ринкового сегмента, що дозволить збільшити поле своєї туристичної діяльності. В принципі виконання всіх вищестоящих рекомендацій забезпечить 80% успіху в утриманні своїх лідерських позицій.

Для поліпшення маркетингового положення ТОВ «TUI» необхідно приділити увагу рекламі, методам просування своєї турфірми і побутовій політиці свого продукту. Потрібно розробити програми даного просування так, щоб турист побачив вигоду покупки турпакета в даній турфірмі. Потрібне оновлення пропозицій і вдосконалення сайту організації в інтернеті.

Для того щоб реально використовувати маркетинг як надійний інструмент досягнення успіху на ринку, фахівцям туристських підприємств необхідно опанувати його методологією й умінням застосовувати її в залежності від конкретної ситуації. Співробітники туристської фірми «TUI» намагаються застосовувати маркетинг у своїй діяльності, вивчаючи попит і пропозицію на конкретні туристські послуги, складаючи ціни на новий проект, рекламуючи свої послуги і так далі. І тут маркетинг виступає в якості компаса, який дозволяє вести діяльність фірми до наміченої мети більш безпечним шляхом, але як було сказано раніше, їм бракує спеціалізованого відділу служби маркетингу, для найкращого просування фірми і підкорення нових рубежів. Створення такої структури, як окремого самостійно функціонуючого органу не тільки допоможе підкорити нові

рубезі, але і допоможе дуже довго займати лідируюче положення в даному секторі ринку.

Необхідна хороша і чітка певна зацікавленість в роботі один з одним працівників. Необхідно мотивувати менеджерів і виробників працювати один з одним більш злагоджено, тому що це буде приносити значно більш перспективні результати і дозволить підприємству розвиватися в цілому. Необхідно розробити маркетинговий комплекс (маркетингову програму), набір змінних факторів маркетингу, які піддаються піддаються контролю.

У багатьох випадках може бути створена нова потреба і відповідно вільна, у всякому разі на перших порах, ніша ринку, з усіма наслідками, що випливають перевагами. Іншими словами, якщо створити продукт / послугу і шляхом інтенсивних інформаційних впливів, агресивної реклами створити потребу, то це стає більш вигідним у порівнянні з іншою послідовністю дій, коли спочатку вивчаються потреби і під них створюються новий товар або нова версія.

Зміна концепцій управління відповідає закону діалектики переходу кількості в якість – кількісне насичення ринку вимагає переходу на якісно новий щабель управління, що при необхідності забезпечує повернення до старого на якісно новому рівні [12].

Для ефективного управління будь-якою системою недостатньо знати, що сталося з системою в минулому, недостатньо знати, що відбувається з нею в даний момент. Необхідно знати, що буде відбуватися в майбутньому.

Ресурсний потенціал є основою економічного потенціалу господарюючого суб'єкта та відображає потенційні можливості підприємства. В сучасних умовах лідером в діловому середовищі стає саме те підприємство індустрії гостинності, яке найбільш ефективно і раціонально використовує трудовий потенціал керівної ланки - менеджерів. На сучасному етапі ринкові відносини і жорстка конкурентна боротьба формують умови, при яких підприємства індустрії туризму повинні приділяти увагу розвитку персоналу, їх особистої ефективності, вкладу кожного менеджера в роботу організації. Менеджерам підприємств необхідно оперативно відстежувати зміни, контролювати виконання роботи і бути в курсі подій, йти на

випередження. Для максимізації прибутку при мінімальних витратах підприємству необхідно активізувати весь свій потенціал і з найбільшою вигодою використовувати виникаючі можливості.

На даному етапі розвитку суспільства менеджерам туризму необхідно організовувати не тільки роботу підлеглих, але власну діяльність, ефективно розподіляти наявні ресурси, використовувати делегування повноважень, що в кінцевому підсумку дозволить підвищити особисту ефективність. Також важливим є забезпечення особистої ефективності в межах діяльності менеджера в організації.

Особиста ефективність менеджера безпосередньо впливає і на ефективність діяльності туристичного підприємства в цілому. Менеджер, що володіє високим рівнем особистої ефективності, справляється з покладеними на нього обов'язками більшою мірою, що в підсумку призводить до підвищення ефективності його діяльності та ефективності діяльності підприємства. Таким чином, менеджери, які володіють високим рівнем особистої ефективності, забезпечують функціонування готельного підприємства і досягнення результатів.

Підвищення ефективності управління є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. В даний час існує безліч способів підвищення ефективності менеджменту, кожен з яких спрямований або на самого менеджера, його особисті та професійні якості, або на який-небудь елемент управлінської діяльності. Основні заходи по підвищенню ефективності менеджменту передбачають: вдосконалення структури організації, більш раціональний розподіл функцій, прав, відповідальності; формування стратегії розвитку організації; вдосконалення системи прийняття рішень в організації; розробка ефективної інформаційної системи в організації; вдосконалення системи управління персоналом (підбір, розвиток кадрів, механізм мотивації; антиконфліктні заходи); розвиток форм колегіального управління, максимальний розвиток самостійності і відповідальності працівників; створення культури організації, формування цінностей, визнаних і розділених співробітниками.

Шляхи підвищення ефективності менеджменту на туристичному підприємстві представлені на рис.3.1.

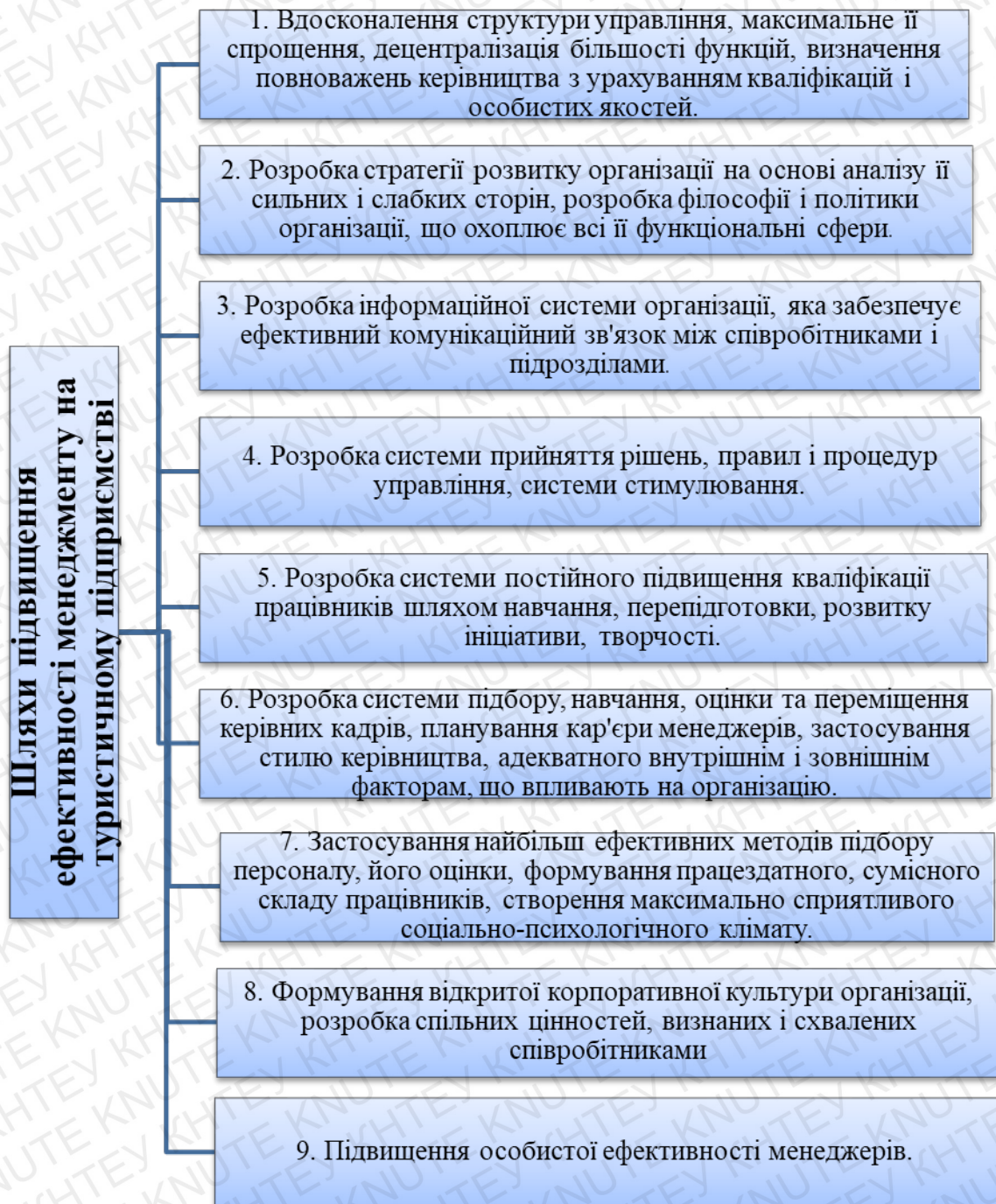


Рис. 3.1. Шляхи підвищення ефективності менеджменту на туристичному підприємстві

Успіхи провідних туристичних підприємств пов'язані з створенням інтегрованої системи управління людськими ресурсами як складової частини загальної системи управління організацією, з урахуванням її специфічних

особливостей, орієнтації на ринок, виробничого процесу і стратегії конкурентної боротьби.

З переходом на ринкову економіку загострилося протиріччя між традиційною адміністративною системою управління кадрами і прискоренням науково – технічного прогресу, відбувся перегляд основних принципів традиційного технократичного управління, який в 1980-х рр. завершився формуванням наукової концепції управління людськими ресурсами, яка збагатила практику менеджменту прогресивними методами, інноваційними технологіями управління персоналом в нових економічних умовах. Пріоритетними стали гнучкі форми використання кадрового потенціалу, безперервне підвищення якості людських ресурсів, нові підходи до організації та стимулювання праці, увага до культурно-етичних чинників продуктивності і якості трудового життя.

Якість туристичних послуг і продуктів є одним з найважливіших чинників успішної діяльності будь-якого підприємства туристичної сфери, який забезпечує передову позицію в конкурентному середовищі, високу частку продажів на ринку туристичних послуг, підвищену і стійку ціну продажу.

Керівництво підприємства, спираючись на принцип цілісності якості, який поширюється на кожен процес, кожен вид діяльності, кожного співробітника, робить своїм головним завданням забезпечення конкурентоспроможності туристичних продуктів та послуг на ринку. Зокрема, основне завдання забезпечення конкурентоспроможності туристичних продуктів і послуг буде досягнуто за умови реалізації наступних цілей:

1. Підвищення якості продукції та послуг, наприклад на 10%.
2. Зменшення собівартості продукції і послуг, наприклад на 5% за рахунок зниження кількості рекламаций турів.
3. Збільшення обсягу продажів наприклад, на 8% за рахунок підвищення якості обслуговування.

3.2. Проект удосконалення системи управління кадрами підприємства туристичної фірми «TUI»

Туристична фірма «TUI» одна з лідируючих фірм в містах України, менеджери фірми висококваліфіковані працівники, які мають великий досвід роботи. Якщо керівництво вчасно вживе заходів щодо усунення слабких сторін фірми і щодо виниклих загроз з боку зовнішнього середовища, використовуючи при цьому всі свої ресурси і можливості, туристична фірма «TUI» продовжить своє ефективне функціонування і залишиться конкурентоспроможною [37].

За рахунок якісно поставленої роботи менеджменту, довголітнього досвіду роботи туристичної фірми «TUI» на ринку туристичних послуг стає можливою стійка конкурентоспроможність перед іншими фірмами, які займаються туристичною діяльністю.

Щоб удосконалити туристичне підприємство TUI потрібно постійно працювати над впровадженням нових засобів, які допоможуть зекономити на витратах, працювати над покращенням якості обслуговування, постійно розвивати зручну комунікаційну систему між відділами та з клієнтами фірми [38].

Устаткування та приладдя підлягти модернізації. Все це не обходить увагу керівництва фірми і планується усунути недоліки у майбутньому.

На мою думку, щоб вибрати правильну стратегію розвитку фірми потрібно знати які зовнішні фактори впливають на фірму і в якому ступені.

Найголовнішим з факторів для фірми є наявність попиту на її послуги. Без попиту підприємство просто не зможе існувати, тому керівництво туристичної фірми «TUI» повинно найбільшу увагу приділяти розвитку маркетингової системи, проводи постійні акції, щоб зацікавити більше клієнтів [17].

Для формування часткових цілей доцільно використовувати метод SMART:

S-Specific. Точність і ясність формування, що нівелює множинне і неправильне тлумачення.

M-Measurable. Кількісне вираження результату.

A-Achievable. Важливість реалізації цілей для підтримання мотивації персоналу.

R-Related. Цілі мають збігатися з економічним становищем компанії, стратегією, корпоративною культурою (цінностями), інтересами виконавців і повинні враховувати регіональні умови функціонування підприємства.

T-Time-bound. Цілі мають бути чітко визначені за термінами.

У таблиці 3.1. нами запропоновано дії менеджменту компанії TUI щодо реалізації цілі – підвищення якості туристичного обслуговування.

Таблиця 3.1

Заходи реалізації мети щодо підвищення якості туристичного обслуговування

Виконавці	Формування завдань
Президент компанії	Створити умови, які дозволяють досягти підвищення якості товарів і послуг на 10%. Забезпечити підрозділи необхідними ресурсами. Створити умови для постійного вдосконалення процесів надання послуг. Забезпечити ефективне функціонування системи управління якістю на підприємстві.
Віце-президент	Забезпечити персонал підприємства необхідною інформацією про якість послуг основних конкурентів.
Комерційний директор	Забезпечити оперативне отримання і обробку інформації про скарги, претензії, рекламачії отриманих від туристів. Оперативно управляти проведенням внутрішніх аудитів якості послуг. Раз на квартал розробляти на основі аналізу інформації з аудитів оперативні заходи по усуненню відхилень і заходів їх запобігання.
Керівники відділів	Домогтися наявності сертифікатів якості на комплектуючі тури. Розробити і впровадити (визначити терміни) систему попереджувальних заходів, які запобігають некоректному і непрофесійному обслуговуванню туристів. Попереджувальний статистичний контроль перевести в посилений режим. Зберігати його до тих пір, поки параметри і стабільність якості не будуть доведені до норми. Забезпечити постійний аналіз якості спожитих туристичних продуктів за допомогою методу зворотного зв'язку з споживачами.

Цілі в сфері якості необхідно довести до відома співробітників підприємства таким способом, який дасть їм можливість брати участь в їх реалізації.

Менеджменту компанії «TUI» слід розробити план-графік створення системи якості, в якому передбачається виконання наступних робіт:

- визначення функцій і завдань елементів системи управління якістю з урахуванням рекомендацій національних, галузевих стандартів і особливостей підприємства;
- визначення складу структурних підрозділів, які повинні виконувати функції в системі якості;
- розробка структурної і функціональної схем програми підвищення якості;
- впровадження системи якості;
- забезпечення функціонування системи якості;
- перевірка роботи системи якості;
- удосконалення системи якості.

В результаті виконаних заходів створюється і функціонує система якості за допомогою якої можна і треба організовувати і проводити ефективну роботу, підвищуючи стабільність і рівень якості туристичного продукту та обслуговування туристів, а також підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку в цілому.

ВИСНОВОК

Підвищення ефективності управління є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. В даний час існує безліч способів підвищення ефективності менеджменту, кожен з яких спрямований або на самого менеджера, його особисті та професійні якості, або на який-небудь елемент управлінської діяльності. Основні заходи по підвищенню ефективності менеджменту передбачають: вдосконалення структури організації, більш раціональний розподіл функцій, прав, відповідальності; формування стратегії розвитку організації; вдосконалення системи прийняття рішень в організації; розробка ефективної інформаційної системи в організації; вдосконалення системи управління персоналом (підбір, розвиток кадрів, механізм мотивації; антиконфліктні заходи); розвиток форм колегіального управління, максимальний розвиток самостійності і відповідальності працівників; створення культури організації, формування цінностей, визнаних і розділених співробітниками.

Шляхи підвищення ефективності менеджменту на туристичному підприємстві наступні:

1. Вдосконалення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій і особистих якостей.
2. Розробка стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики організації, що охоплює всі її функціональні сфери.
3. Розробка інформаційної системи організації, яка забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.
4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.
5. Розробка системи постійного підвищення кваліфікації працівників шляхом навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.

6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки та переміщення керівних кадрів, планування кар'єри менеджерів, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на організацію.

7. Застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, формування працездатного, сумісного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату.

8. Формування відкритої корпоративної культури організації, розробка спільних цінностей, визнаних і схвалених співробітниками.

9. Підвищення особистої ефективності менеджерів.

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків діяльності організації і вважається основним критерієм її економічного успіху, навіть попереду вдосконалення технічного процесу. Можна мати відмінну технологію, але при некваліфікованому персоналі робота буде втрачена. Таким чином, ключовою складовою бізнесу є управління кадрами та технологія управління персоналом.

Висока мотивація персоналу це важлива умова успіху організації. Жодна компанія не може процвітати без настрою працівників на роботу з високою віддачею, без високого рівня приналежності персоналу, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їхнього прагнення внести свій внесок у досягнення поставлених цілей. Саме тому такий високий інтерес керівників і дослідників, що займаються управлінням, до вивчення причин, які змушують людей працювати з повною віддачею сил і в інтересах організації. І, хоча не можна стверджувати, що результати роботи і поведінка працівників визначаються тільки лише їх мотивацією, все ж таки, значення мотивації дуже велике.

Не дивлячись на різноманіття визначень управління персоналом, вони мало чим відрізняються один від одного по своїй суті, є і такі, які свідчать, що дане поняття не отримало чіткого тлумачення. Робота з персоналом перетворилася останніми роками на один з основних обов'язків керівників всіх рівнів і напрямів, які повинні дотримуватися певних правил.

В рамках нашого дослідження нами проаналізовано діяльність «TUI» та її систему управління персоналом.

«TUI Group» найбільша в світі група компаній в сфері туризму з 40- річним досвідом, утворена в 2014 році в результаті злиття двох холдингів: німецької «TUI AG» і британської «TUI Travel PLC». «TUI Group» обслуговує більше 30 млн клієнтів в рік і пропонує відпочинок у 180 країнах світу. У компанії німецьке коріння, TUI – аббревіатура від німецької назви компанії Touristik Union International, яке вона носить з 2002 року.

«TUI Ukraine» заснована в 2009 році на базі української компанії «Вояж Київ» і мережі туристичних агентств «Галопом по Європах». У 2013 році до складу компанії «TUI Ukraine» увійшов один з найсильніших туроператорів України – Turtess Travel, що забезпечило TUI лідерські позиції на українському ринку в якості найбільшого багатoproфiльного туроператора. По Україні функціонує мережа із 250 агентств «TUI Group».

Ефективність діяльності «TUI» характеризується показниками фінансових результатів, найважливішим серед яких є показник прибутку. Зростання прибутку створює фінансову базу для самофінансування, рішення соціальних проблем трудового колективу. За рахунок прибутку підприємство виконує свої зобов'язання, рентабельність діяльності туристичного агентства, за звітний період, в цілому відповідає середній величині по галузі і демонструє стійку позитивну динаміку.

Організація праці колективу базується на здатності менеджера чітко розподіляти обов'язки між працівниками туристичної фірми, визначати і ставити конкретні завдання, відображати їх кількісними та якісними параметрами, визначати час, потрібний для практичної реалізації завдання, забезпечити інформаційну базу і необхідні технічні засоби, конкретизувати послідовність виконання завдань, виходячи з їх терміновості і важливості.

Мотивація персоналу дозволяє вирішити такі завдання, як стабілізація колективу туристичної фірми, підвищення результативності праці і зацікавленості в мобільності, забезпечення систематичного зростання кваліфікації персоналу.

Нами виявлено, що працівники «ТУІ» вважають, що існуюча система управління персоналом в компанії потребує вдосконалення.

Зі змісту мотиваційного механізму туристичного підприємства стає очевидним, що управління підприємством здійснюється на основі розвитку мотивації персоналу. Впровадження мотиваційного механізму ґрунтується на збалансуванні мотивів у галузі туризму між персоналом туристичних підприємств і споживачами туристичних послуг. При цьому, ключовим і найбільш складним практичним завданням для суб'єкта управління є відбір чинників, що сприятимуть розвитку мотивації персоналу туристичного підприємства.

Результат діяльності та престижність туристичної компанії залежить від ефективного управління персоналом. Оскільки саме від професійності працівників організації, їхнього рівня обслуговування залежить збільшення клієнтової бази і відповідно рівня прибутку даної організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абаринова А.А. Никольская Е.Ю. Совершенствование методов внутрифирменного обучения персонала в индустрии гостеприимства и туризма, Наука и мир, 2015 № 11(27). С. 169-171
2. Адамчук В.В. Економіка праці: навчальних посібників / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев. М.: Финстатинформ, 2015. – 345 с.
3. Андросова А.А. Рекомендации по повышению эффективности управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства / А.А. Андросова // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal). EKONIMIA № 7, 2016. – С. 58-61.
4. Анискин Ю.П. Загальний менеджмент: Підручник із загальної теорії менеджменту. – М.:РМАТ, 2014 р. – 296 с.
5. Ауапу Ф.Ф. Основы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2015 – 256 с
6. Аширов Д.А. Управління персоналом: навчальних посібників /Д.А.Аширов. – М.:МЭСИ, 2016. – 337 с.
7. Базаров Т.Ю. Управління персоналом: підручник /Т.Ю. Базаров, Б.Л.Еремін. – М.:МЭСИ, 2014. – 189 с.
8. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: современная украинская практика. 2-е изд. – К.: КНЕУ, 2014. – 316 с.
9. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Земменская Е.В. Психологія управління. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 2016. – 464 с.
10. Брич В.Я. Туроперейтинг: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. В.Я. Брича. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 276 с.
11. Виханский В.В. Менеджмент в туристическом бизнесе: Учеб. пособие.; М.: КНО-РУС, 2015 – 327 с.
12. Вихановский О.С., Наумов А.К. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2014. – 416 с.

13. Горбунов В.М. Управление социальным развитием трудового коллектива: Конспект лекций. – К.: МАУП, 2014. – 180 с.
14. Гошовська В. А. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. М. Фугель ; упоряд. Ю. В. Стрілецька. – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.
15. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами. Учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». 2013. С- 392
16. Жукова М. А. Менеджмент в туристском бизнесе: Учеб. пособие. - М.: КНО-РУС, 2015. – 316 с.
17. Запесоцкий О.С. Стратегічний маркетинг у туризмі: Навчальний посібник. СПб.: СПбГУП, 2013. – 331 с.
18. Збрицька Т.П. Мотивація персоналу. Конспект лекцій. Ротапринт, ОНЕУ, 2015, - 160 с
19. Карчевская О.Н. Організація міжнародного туризму: Практичне посібник / О.Н. Карчевская. Гомель: ГГТУ, 2015. – 361 с.
20. Ларионов, Г.В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами : монография / Г. В. Ларионов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. — 160 с.
21. Лисько М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. – М.: Высшая школа. 2002. С-374
22. Маковей Ю. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери / Ю. Маковей // Збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 43 “ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ”. – С. 329-336.
23. Маслов Е.В. Управление персоналом. – Новосибирск: Рассвет, 2000. С-309
24. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг: Навчальний посібник. – К: Знання, 2014. – 351 с.
25. Макаркин Н.Р., Шаворина Л.В. Кадровый менеджмент. Учебное пособие. - Саратов: 2014. – 186 с.

- 26.Марченко О.А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств / О.А. Марченко // АГРОСВІТ № 11, 2016. – С. 7-11.
27. Менеджмент организации: Учеб. пособие. / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: Инфра. 2002. С-322
- 28.Никольская Е. Ю. Современные проблемы и перспективы развития гостиничного бизнеса / Е. Ю. Никольская. // The Way of Science. – 2015. No 1 (11). – С. 65–67.
- 29.Олієв П. Р. Туристична індустрія // Конспект лекцій – К.: КНЕУ, 2014. – 453 с
30. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства - М.: Экономика, 2000 – 346 с
- 31.Пілігрим К. І. Обґрунтування мотиваційного механізму туристичного підприємства // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; – Тернопіль: “Економічна думка”, 2014. – Том 17. – № 2. – С. 95-105.
- 32.Сайт компанії «TUI» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.tui.com/>
- 33.Сало Я. В. Середній клас як інструмент соціально-економічного розвитку країни / Я. В. Сало // Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечнікова. Серія "Економіка". – 2016. – Вип. 7 (49). – Т. 21. – С. 119-122.
34. Середя В.А., Кучина Е.В. и др. Мотивация труда: обзор теоретических концепций. – Екатеринбург. ТИС. 2004. С-168
- 35.Снігур Х.А. Трансформація корпоративної культури як один із етапів реінжинірингу бізнес-процесів компанії / Х.А. Снігур // Випуск 12. Частина 3. 2015. – С. 154-157.
36. Ткаченко Т.І., & Матюшко, А.О. (2019). Обґрунтування напрямів підвищення ефективності функціонування ринку туристичних послуг України в контексті інтеграційних процесів. В Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство, тези доповідей

Міжнародної науково-практичної конференції (с. 165-168). Київ: Видавничий центр КНУКіМ

37. ISO 9001:2008 Quality management systems Requirements. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46486
38. ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=41014
39. Travel and Tourism Economic impact 2012 [online] Available at http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2012.pdf
40. Travel and Tourism Economic impact 2012 [online] Available at http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2012.pdf
41. TUI travel [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.tui.ua/benefits_of_tui/