

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного і готельно-ресторанного бізнесу
(найменування кафедри)

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня бакалавру
зі спеціальності 242 «Туризм»
за освітньою програмою 242 «Туризм»

на тему: «Формування кадрової політики туристичного підприємства
(на прикладі мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами»)»
(назва теми)

Виконавець:

студент факультету міжнародної економіки
Нестерчук Тетяна Миколаївна _____
(прізвище, ім'я, по-батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.п.н, ст.викладач кафедри ТіГРБ
(науковий ступінь, вчене звання)
Мартінова Наталя Степанівна _____
(прізвище, ім'я, по-батькові) /підпис/

ОДЕСА – 2020

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах розвитку соціально-економічних систем в контексті глобалізаційних викликів, туризм є однією з найбільш високодохідних галузей, що динамічно розвивається. При побудові конкурентоспроможного туристичного бізнесу провідна роль належить високоінтелектуальному людському капіталу та інноваціям, без яких неможливе інтелектуальне суспільство. Сьогодні суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника бізнес-процесів, може й бажає брати участь в управлінні. Важливою особливістю туристичної галузі, що відрізняє її з поміж інших галузей економіки, є широка участь людей у трудовому процесі. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємців.

В цих умовах різко зростають вимоги до ефективності управління персоналом, зокрема в індустрії туризму. Тому питання розробки та оптимізації кадрової політики на підприємствах сфери туризму потребують подальшої поглибленої теоретичної і практичної розробки.

Теоретичні та методологічні засади кадрової політики висвітлені у працях зарубіжних (Марк А. Хьюзлід, Брайан Е. Беккер, Ричарда У. Битти, Д. Ульріх) та вітчизняних вчених (Колот А.М., Крамаренко В.І., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Холод Б.І., Ципкін Ю.А., Щокін Г.В. та ін.). Питанням ефективності управління персоналом у сфері туризму присвячені дослідження колективу вчених Мальскої М.П., Бордун О.Ю., Жук І.З. та ін.

Виходячи з цього, **метою** кваліфікаційної роботи є запровадження шляхів удосконалення кадрової політики підприємства сфери туризму.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи було поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність та значення кадрової політики підприємства;
- вивчити процес формування і реалізації кадрової політики сучасного підприємства;
- дослідити особливості кадрової політики в туристичному бізнесі;
- дати загальну характеристику підприємства-об'єкта дослідження та провести аналіз основних показників його господарської діяльності;
- здійснити аналіз динаміки і структури персоналу підприємства та стан кадрової політики;
- оцінити ефективність управління персоналом на підприємстві;
- визначити напрями оптимізації кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах;
- навести пропозиції та обґрунтувати доцільність шляхів удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами»;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів та їх впливу на діяльність туристичного підприємства.

Об'єктом дослідження є науково-теоретичні засади формування кадрової політики на підприємствах туристичного бізнесу.

Предметом дослідження є процес формування і реалізації кадрової політики на підприємстві сфери туризму.

Теоретичною основою роботи є наукові праці вітчизняних та закордонних учених з проблем менеджменту, теорії організації, управління персоналом та кадрового менеджменту, економіки та організації підприємств індустрії туризму. **Інформаційною базою** для роботи є нормативно-правові акти в сфері туризму, звітні матеріали та дані ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами», а також результати спостережень та опитувань працівників фірми, які проведені нами особисто.

При виконанні досліджень залежно від конкретних цілей і завдань використано наступні **методи**: системний підхід; економічний аналіз та вивчення економічних процесів, а також соціологічні методи: опитування, бесіда, спостереження.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 90 сторінок машинописного тексту. Робота містить 28 таблиць, 24 рисунка, список використаної літератури складається із 92 найменування.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**Теоретичні засади формування кадрової політики туристичного підприємства**» розглянуто такі питання.

На даному етапі розвитку економіки країни в цілому, зокрема, в індустрії туризму, забезпечити високий рівень конкурентоспроможності у відповідному сегменті ринку товарів та послуг можливо лише за наявності висококваліфікованого, ініціативного, творчого й активного персоналу. Адже кінцевий результат діяльності та престижність туристичної компанії напряму залежить від ефективного управління персоналом. Забезпечити найбільш повне використання ресурсу їх робочої сили в процесі трудової діяльності можливо за умов умілого застосування прийомів та методів управління персоналом у конкретних організаційно-економічних умовах туристичних компаній, зокрема, в процесі реалізації кадрової політики підприємства.

Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

Уніфікувати підходи до системи управління персоналом туристичних компаній та відповідної кадрової політики різного спрямування з метою підвищення їх до ефективності можливо шляхом налагодженого функціонування всіх її підсистем.

У другому розділі **«Аналіз кадрової політики підприємства «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами»»** досліджено діяльність об'єкту роботи.

Загальна динаміка фінансово-економічної діяльності ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» надає підстави стверджувати, що, в цілому, за рахунок ефективного використання коштів підприємство функціонує прибутково.

На досліджуваному підприємстві є певні проблеми з управління персоналом та кадровою політикою, а саме – проблеми мотивації персоналу, що призводить до плинності кадрів на підприємстві, яка знижує продуктивність праці персоналу.

Ефективність системи преміювання та в цілому матеріального стимулювання на підприємстві було визначено за допомогою показників співвідношення темпів приросту виробітку та темпів приросту заробітної плати працівників. Коефіцієнт співвідношення темпів приросту виробітку та заробітної плати у 2016 році складає 0,13, у 2018 році – 0,35, що свідчить про те, що заробітна плата у 2018 році зростає більш швидкими темпами, ніж виробіток, що вказує на недостатню ефективність роботи персоналу, зокрема це пов'язано із недоліками в системі преміювання працівників, зокрема вказує на слабкий зв'язок преміювання, що впливає на збільшення заробітної плати зі стратегічними цілями підприємства щодо підвищення ефективності його діяльності.

Підприємству вкрай необхідно проаналізувати потреби своїх працівників та виявити фактори, що впливають на якість їх роботи та підвищити продуктивність праці окремих працівників та ефективність діяльності підприємства в цілому.

У третьому розділі **«Шляхи оптимізації кадрової політики підприємства «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами»»** надані такі пропозиції.

На досліджуваному підприємстві не всі вимоги, які висуваються до системи преміювання виконуються, зокрема відсутній розподіл навантаження між показниками, не розроблений конкретний механізм преміювання та відповідних показників, на підприємстві обмежені премії, немає конкретних показників, на основі яких іде розрахунок премій для кожної категорії працівників. Крім того, персонал підприємства не проінформований щодо умов виплати премій. Періодичність премій також не сформована, вони є епізодичними, незважаючи на те, що у фонді оплаті праці щороку передбачена додаткова складова. Дану обставину змушують керівництво підприємства переглянути систему преміювання та мотивації в цілому.

Виявлено, що оптимізація преміювання для досліджуваного підприємства полягає у збільшенні премій для працівників, проте воно має бути підтверджене ефективністю роботи, для чого пропонується введення системи оцінки роботи працівників підприємства. Крім того, ключовим моментом є встановлення взаємозв'язку між стратегічними цілями

підприємства та цілями преміювання, що означає заохочення працівників працювати на благо компанії та на результат і отримувати за це матеріальну винагороду.

Керівництво запроектувало на заходи з преміювання 100 тис. грн. у плановому періоді (2020р.) та впевнене, що ці заходи будуть ефективними та підвищать ефективність кадрової політики на підприємстві.

Підприємству потрібно збільшувати кількість персоналу, але водночас одразу думати про якість, щоб не витратити темпи зростання продуктивності. Також підприємство мотивуватиме працівників за допомогою премій, кількість яких планується збільшити, що підвищить мотивованість до роботи та збільшить її ефективність. Премії на підприємстві планується систематизувати, що вони мали не епізодичний, а системний характер.

Доведено, що внесені нами пропозиції щодо методичного забезпечення вдосконалення кадрової політики у ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» підвищать ефективність управління персоналом завдяки впровадженню стандартів відповідності працівників своїй посаді, а застосування комплексу психологічних заходів із мотивації людського капіталу в компанії таких, як індивідуальна й групова бесіди, опитування, анкетування, дасть змогу керівництву ретельно оцінити кожного працівника, зробити відповідні висновки і вжити заходи з мотивації співробітників до продуктивної праці на тривалий термін.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки.

Кадрова політика – це комплекс робіт, що пов'язаний з місією підприємства в цілому, та який формулюється з метою формування та ефективного використання мотивованого і високопродуктивного персоналу, здатного адекватно реагувати на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. Формування кадрової політики є складним, суперечливим, багатограним процесом, в основі якого – здійснення науково-дослідницької, організаційно-управлінської та законодавчої діяльності. Механізм реалізації кадрової політики – це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі. Управління кадрами в рамках підприємства, будучи невід'ємною частиною його господарської політики, має стратегічний та оперативний аспекти.

Заслуговує на увагу правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації.

Туристичний бізнес в Україні в основному представлений малими підприємствами. Основні законодавчо-нормативні документи, які регулюють

діяльність підприємств в сфері туризму: Конституція України; Цивільний кодекс України; Господарський кодекс України; Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» в редакції від 15.05.2003 р. № 755 – ІУ; Закон України «Про туризм» в редакції від 18.11.2003 р. № 1282 – ІУ; Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 23, ст.158); Ліцензійні умови провадження туроператорської діяльності (Наказ Міністерства інфраструктури України від 10.07.2013 №465) та деякі інші.

У туристичному бізнесі особливе місце посідає ресурс «персонал», який розглядається фахівцями як один із основних критеріїв ринкового успіху туристичної організації. Управління таким ресурсом спрямовується на формування сприятливого внутрішнього середовища, у якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються здібності, люди отримують задоволення від виконаної роботи і суспільного визнання своїх досягнень. Відзначається, що відбуваються швидкі й безперервні організаційні й технологічні зміни кадрової політики у туристичних організацій, що насамперед пояснює підвищену увагу їх керівництва до сучасних персонал-технологій (ПТ). Найбільш важливою особливістю ПТ є те, що об'єктом їх впливу є люди, що, у свою чергу, вимагає від керівництва турфірми враховувати психологічну і соціальну природу процесів, що визначають робочу поведінку людей: мотивація, цінності, настанови, групові норми поведінки, психологічний клімат у колективі та особливості організаційної культури.

Об'єктом аналізу кваліфікаційної роботи є ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами»» – туристичне агентство, найбільше на туристичному ринку України. Мережа нараховує більш ніж 400 офісів в 108 містах; 98% офісів мережі працюють на підставі договору комерційної концесії (франчайзинг). Сфера діяльності підприємства – продаж різноманітних туристичних продуктів (гарячі тури, путівки, екскурсійні тури) різних туристичних операторів по всьому світові. Основні туристичні напрямки компанії – Туреччина і Єгипет. «Поїхали з нами» починає активно розвивати напрямок «працевлаштування за кордоном», також планується розвиток окремої мережі у цьому напрямку.

«Поїхали з нами» – найбільша мережа турагентств в Україні станом на кінець 2015 року, яка пропонує широкий рівень організації та обслуговування подорожей різних категорій клієнтів, від ділових поїздок до екзотичних турів, та співпрацює з відомими туроператорами.

Розрахункова частина роботи виконана на прикладі центрального офісу компанії в м.Київ, який також працює як звичайний офіс з прийому замовлень туристів на обслуговування. Загальна кількість штатних працівників центрального офісу – 18 осіб, без урахування працюючих за іншими формами.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» у період 2016-2018 рр. показав наступне:

- за аналізований період підприємству кількість туристів, яка було обслуговувана незначно зменшилась; при цьому збільшилась кількість

наданих туро-днів. В цілому підприємству вдалося утримати рівень обсягу реалізації туристичних послуг (в основному за рахунок туристів, які виїжджали за кордон), тим самим не допустивши значного падіння попиту, що характерно для періоду після 2014р. для значної більшості туристичних підприємств в Україні;

- в цілому підприємство є прибутковим, про що свідчить показник чистого прибутку, який має тенденцію до підвищення за аналізований період. Прибутковість підприємство забезпечує постійний дохід у вигляді роялті від франчайзоотримувачей мережі;

- відмічено незадовільний стан структури капіталу. Підприємство є залежним від зовнішніх джерел фінансування. Керівництву підприємства необхідно розробити управлінські заходи, щодо підвищення розміру власних коштів та скорочення позикових;

- є необхідність в покращенні показників ліквідності. Деякі з них мають значення нижче нормативного, що вказує на проблеми при розрахунках за зобов'язаннями;

- потребують уваги заходи удосконалення показників ділової активності, прискорення оборотності активів та капіталу, що дасть можливість підвищити прибуткову діяльність підприємства;

- аналіз окремих показників рентабельності надає підстави стверджувати, що, в цілому, за рахунок ефективного використання коштів підприємство функціонує прибутково та покриває свої витрати.

Аналіз динаміки і структури персоналу туристичного підприємства, оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві та стан кадрової політики показав наступні результати. Команда ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» – це доволі молоді та висококваліфіковані працівники, продуктивність праці яких росте. Аналіз динаміки персоналу турфірми, а також усне опитування і анкетування працівників офісу надало можливість стверджувати, що на досліджуваному підприємстві є певні проблеми з управління персоналом та кадровою політикою, а саме – існують проблеми мотивації персоналу, що призводить до плинності кадрів на підприємстві, яка знижує продуктивність праці персоналу.

Кадрова політика на ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» потребує певного удосконалення, оскільки має недоліки, зокрема, додаткова заробітна плата займає незначну частку у фонді оплати праці, працівників мало заохочують до роботи на результат, низько розвинута командна робота на спільну ефективність, відсутня чітка система матеріальної мотивації основного персоналу.

Для того, щоб персонал ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» був якісним і прискорював розвиток компанії, розроблено напрями оптимізації кадрової політики туристичного підприємства в сучасних умовах:

- а) удосконалення управлінням плинністю кадрів, зокрема, такими способами:

- підвищувати вимоги до відбору персоналу, який приймається на роботу;

- розробляти програми розвитку персоналу;
- здійснювати підвищення кваліфікації персоналу;
- підсилювати мотивацію персоналу;
- забезпечувати достатність інформаційного забезпечення для розвитку персоналу;
- поліпшувати клімат у колективі, покращувати соціально-трудові відносини;

б) розробити комплекс заходів з метою розвитку та збереження цього виду капіталу організації, до складу яких входять юридичні, психологічні, фінансові, екологічні заходи, а також програми оцінювання співробітників на відповідність посаді, що вони обіймають (наприклад, картки обліку вартості людського капіталу);

в) створити стратегію розвитку персоналу на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу, що дасть змогу планувати потрібну чисельність персоналу в майбутньому, заміщувати працівників, нагромаджувати людський капітал та, у зв'язку з цим, одержувати максимальний прибуток.

г) вдосконалювати умови праці персоналу.

Оптимізація кадрової політики для ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» полягає у збільшенні премій для працівників (запропоновано проект), проте воно має бути підтверджене ефективністю роботи, для чого пропонується введення системи оцінки роботи працівників підприємства. Керівництво запроектувало на заходи з преміювання 100 тис. грн. у плановому періоді (2020р.) та впевнене, що ці заходи будуть ефективними та підвищать ефективність кадрової політики на підприємстві. Наші розрахунки підтвердили це; річний економічний ефект від впровадження заходів складе 644,48 тис. грн. В результаті реалізації проекту продуктивність праці персоналу підприємства зросте на 2,6%, що дасть можливість збільшити доходи підприємства на 8,4% при збільшенні чисельності персоналу на 5,6%.

Під час реалізації проекту оптимізації кадрової політики на ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами», керівники підприємства стикнуться із значною кількістю ризиків. Основним аспектом управління ризиками є їх врахування під час планування та складання структури проекту, а також прийняття управлінських рішень щодо їх мінімізації.

АНОТАЦІЯ

Нестерчук Т.М., «Формування кадрової політики туристичного підприємства (на прикладі мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами»))»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 242 «Туризм»

за освітньою програмою 242 «Туризм» –

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2020.

В роботі розкрито поняття та значення кадрової політики підприємства; вивчено процес формування та реалізації кадрової політики на сучасному підприємстві; досліджено особливості кадрової політики на підприємствах туристичної сфери. В роботі також надано загальну характеристику підприємства-об'єкту дослідження – ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами», проведено аналіз основних показників його господарської діяльності; проаналізовано динаміку та структуру персоналу підприємства та стан кадрової політики; оцінено ефективність діючої системи управління персоналом туристичної компанії в сучасних умовах. Наприкінці наведено шляхи оптимізації кадрової політики туристичного підприємства. Також надано пропозиції та обґрунтовано доцільність шляхів удосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами», як однієї з важливих складових кадрової політики туристичного підприємства. Здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на діяльність туристичної компанії.

Ключові слова: управління, персонал, туристичне підприємство, кадрова політика, персонал-технології, система мотивації персоналу, ефективність.

ANNOTATION

Nesterchuk T.M. «Formation of the personnel policy of the tourist enterprise (on the example of the network of travel agencies "Come with us")».

Qualifying work for obtaining an educational bachelor's degree in specialty 242 «Tourism» for educational program 242 «Tourism»
Odessa National Economic University, Odessa, 2020

The concept and importance of the personnel policy of the enterprise are revealed in the work; the process of formation and implementation of personnel policy at a modern enterprise is studied; peculiarities of personnel policy at tourism enterprises are investigated. The paper also gives a general description of the enterprise that is the object of the research - LLC «Network of travel agencies "Come with us"», the analysis of the main indicators of its economic activity; the dynamics and structure of the personnel of the enterprise and the state of personnel policy are analyzed; the efficiency of the current personnel management system of the tourist company in modern conditions is evaluated. In the end the ways of optimization of personnel policy of the tourist enterprise are resulted. Suggestions are also given and the expediency of ways to improve the system of staff motivation at LLC «Network of travel agencies "Come with us"», as one of the important components of the personnel policy of the tourist enterprise. An assessment of the effectiveness of the proposed measures and their impact on the activities of the travel company.

Keywords: management, personnel, tourism enterprise, personnel policy, technology personnel, personnel motivation system, efficiency.