

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Д.є.н., ст.н.с. Познанська І.В.
(підпис)
“ ” _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»**

за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка та управління в HR-індустрії»

на тему: «Удосконалення форм і методів управління персоналом організації (на прикладі ТОВ «Pegas Touristik»)»

Виконавець:
студент 46 групи ЦЗВФН
Друї Олексій Сергійович

Науковий керівник:
к.є.н., доцент
Збрицька Тетяна Петрівна

**Одеса
2024**

АНОТАЦІЯ

Друї О. С. «Удосконалення форм і методів управління персоналом організації (на прикладі ТОВ «Pegas Touristik»)».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 051 «Економіка» за освітньою програмою «Економіка та управління в HR-індустрії» . Одеський національний економічний університет. Одеса, 2024.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом туристичного підприємства ТОВ «Pegas Touristik».

У роботі розглядаються теоретичні аспекти дослідження управління персоналом на туристичному підприємстві. Проаналізовано основні економічні показники діяльності ТОВ «Pegas Touristik», організаційну структуру організації, детально досліджено склад та структуру персоналу. Здійснено аналіз існуючих форм та методів управління персоналом в організації, з використанням методу анкетування.

Запропоновано та обгрунтовано практичні пропозиції щодо удосконалення форм та методів управління персоналом ТОВ «Pegas Touristik». Здійснено розрахунки економічної доцільності запропонованих заходів.

Ключові слова: персонал, туристична фірма, методи управління персоналом, тренінг, клієнторієнтованість.

ANNOTATION

Drui O. S. "Improving the forms and methods of personnel management of the organization (on the example of Pegas Touristik LLC)".

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in a specialty 051 "Economics" according to the educational program "Economics and management in the HR- industry" - Odesa National University of Economics. Odesa, 2024.

The object of the research is the personnel management system of the tourist enterprise "Pegas Touristik" LLC.

The paper deals with the theoretical aspects of personnel management research at a tourist enterprise. The main economic indicators of the activity of Pegas Touristik LLC, the organizational structure of the organization, the composition and structure of the staff were analyzed in detail. An analysis of the existing forms and methods of personnel management in the organization was carried out, using the questionnaire method.

Practical suggestions for improving the forms and methods of personnel management of "Pegas Touristik" LLC are proposed and substantiated. Calculations of the economic feasibility of the proposed measures have been carried out.

Keywords: staff, travel firm, personnel management methods, training, client orientation.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ	
1.1 Сутність управління персоналом туристичної фірми.....	6
1.2 Специфіка системи управління персоналом туристичної фірми.....	11
1.3 Основні проблеми в системі управління персоналом в туризмі.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «PEGAS TOURISTIK»	
2.1 Загальна характеристика діяльності та динаміка показників діяльності ТОВ «Pegas Touristik».....	24
2.2. Характеристика кількісного та якісного складу персоналу ТОВ «Pegas Touristik».....	29
2.3 Аналіз форм та методів управління персоналом на ТОВ «Pegas Touristik».....	34
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «PEGAS TOURISTIK»	
3.1 Застосування сучасних підходів до управління персоналом на ТОВ «Pegas Touristik».....	40
3.2 Застосування сучасних методів всебічної оцінки персоналу.....	51
3.3. Сучасні форми та методи зміцнення системи управління персоналом «Pegas Touristik».....	55
ВИСНОВКИ.....	63
Список літературних джерел.....	66

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що сучасні ринкові умови господарювання, що характеризуються невизначеністю, динамізмом, ризиком, підвищенням гостроти конкуренції, призводять до зміщення акценту на персонал підприємства, що стає основою забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства. В сучасних умовах персонал туристичного підприємства є стратегічним ресурсом фірми, який потребує пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення ефективності його роботи в довгостроковій перспективі.

Питання ефективного управління персоналом, удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми завжди були предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких слід виділити: О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, О.В. Грідін, Г.М. Гуменюк, В.М. Данюк, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, С.Г. Зікеєва, А.М. Колот, Л.М. Мазник, С.У. Олійник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, Г.С. Суков, О.А. Чигринець тощо

Об'єкт дослідження – система управління персоналом туристичного підприємства ТОВ «Pegas Touristik».

Предметом дослідження є форми, методи та прикладні аспекти вдосконалення системи управління персоналом туристичного підприємства.

Мета роботи полягає в дослідженні форм і методів управління персоналом в сучасних умовах, а також розробці рекомендацій щодо їхнього удосконалення у ТОВ «Pegas Touristik».

Для досягнення встановленої мети у роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- розглянуто сутність управління персоналом туристичної фірми;
- охарактеризовано специфіку системи управління персоналом туристичної фірми;
- розкрито основні проблеми в системі управління персоналом в туризмі;

- наведено організаційно – економічну характеристику ТОВ «Pegas Touristik»;
- надати характеристику кадрового складу ТОВ «Pegas Touristik»;
- проаналізувати існуючі на ТОВ «Pegas Touristik» форм та методів управління персоналом;
- розробити основні напрямки удосконалення форм та методів управління персоналом ТОВ «Pegas Touristik».

Методи дослідження. Для розв'язування поставлених завдань використано такі методи наукового дослідження: метод пізнання; аналітичний метод; статистичий; індукції та дедукції – визначення заходи щодо усунення проблем в управлінні персоналом підприємства ТОВ «Pegas Touristik». У процесі проведення дослідження автором використовувались сучасні комп'ютерні технології.

Інформаційна база дослідження. В роботі використані праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань технологій управління персоналом, розвитку туристичної галузі в світі та Україні, процесу розробки та формування інновацій з питань технологій управління персоналом на туристичних підприємствах. В роботі використана внутрішня звітність підприємства ТОВ «Pegas Touristik за 2021-2023 рр.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження та розроблені рекомендації щодо форм і методів роботи з персоналом можуть бути використані туристичним підприємством.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінки. Кваліфікаційна робота включає в себе: 10 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел включає 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ

1.1 Сутність управління персоналом туристичної фірми

Управління персоналом, або людськими ресурсами, є одним з найважливіших аспектів діяльності туристичної компанії. Якщо раніше головна увага приділялася розвитку технічного прогресу, дослідженню та впровадженню нових технологій та різноманітним змінам організаційних структур, то зараз актуальним вважається людський фактор – іншими словами, сутність та ефективність підприємства визначає персонал [1, с. 118].

Для розкриття сутності наукової категорії «управління персоналом» необхідно проаналізувати зміст понять, що її складають. Загалом поняття «менеджмент» є неоднозначним, теоретично та методологічно сумнівним у зарубіжній та вітчизняній науці.

С.І. Михайлов вважає, що управління - це цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона організовує і підпорядковує своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління [2, с. 83].

В. О. Кравченко під управлінням розуміє цілеспрямовану дію на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин [3, с. 126].

Персонал – це сукупність кваліфікованих постійних (штатних) працівників, які пройшли необхідну професійну підготовку або мають практичний досвід [4].

Кадри - працівники організації, які працюють за наймом і перебувають у трудових відносинах з роботодавцем незалежно від тривалості їх перебування на цій посаді [5, с. 14].

Персонал - кваліфіковані штатні (постійні) працівники, які пройшли попередню професійну підготовку, володіють професійними навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності і перебувають у трудових відносинах з керівництвом організації [6, с. 120].

Таким чином, можна сказати, що поняття «персонал» в широкому розумінні є більш широким, аніж поняття «кадри», оскільки включає всіх працівників організації (постійних, сумісників, працівників, які виконують роботу за цивільно-правовими договорами).

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі відомі різні трактування поняття «управління персоналом».

Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. стверджують, що основними підходами до трактування поняття «управління людьми» є процесний, системний та функціональний [7, с. 128].

Деякі вітчизняні дослідники відзначають, що «управління персоналом є дуже складним і багатогранним процесом, який залучає багато різноманітних ресурсів, зокрема людських, фінансових і матеріальних» [8, с. 54], а також визначають його як специфічну сферу управлінської діяльності, основним об'єктом якої є люди, що належать до певних соціальних груп, трудових колективів [9, с. 83].

В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська зазначають, що «управління персоналом – це планомірно організований процес відтворення та ефективного використання всього персоналу організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [10, с. 225].

На думку Гурбик Ю.Ю., Біляєва С.С., Багунця О.С. процес управління персоналом є складним процесом і важливою частиною управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом визначається його призначенням, оскільки працівники сильно відрізняються від інших ресурсів системи управління організацій і потребують специфічних підходів до управління [7, с. 125].

Павленко М. С. Мельник А. О. вважають, що управління персоналом – це розробка, створення, застосування та використання прийнятої системи правил, інструкцій та домовленостей на підприємстві для забезпечення ефективного та результативного використання продуктивних людських

ресурсів і їх здібностей з метою досягнення ефективної та безперебійної роботи підприємства [11, с. 24].

На думку О. А. Гавриша, управління персоналом підприємства передбачає формування та розвиток конкурентоспроможного кадрового потенціалу відповідно до його стратегічних завдань розвитку [12, с. 240].

Т. Р. Луцик та С. П. Ігнатенко вважають, що управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівництва підприємства з розробки концепції, стратегії кадрової політики та методів управління людськими ресурсами [13, с. 230].

Науковці розглядають управління персоналом як систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу праці в організації [14, с. 15].

Управління людьми є комплексним поняттям і охоплює довгий перелік питань: від розробки та концепції управління людьми, а також мотивації людей до практичного застосування цієї теорії в конкретній компанії. В даний час концепція управління персоналом базується на визнанні зростаючої особистості працівника, знанні його мотиваційних установок, його здатності формувати і направляти їх відповідно до інтересів підприємства. Утвердження ринкових відносин супроводжувалося відступом від принципів ієрархічного управління, жорсткої системи впливу [15, с. 162].

Кожне з наведених визначень заслуговує на увагу, хоча не всі автори вказують, що основною метою управління персоналом є досягнення оперативних цілей підприємства, оскільки система управління персоналом є складовою системи управління компанією в цілому.

Управління персоналом є важливою складовою управління туристичним бізнесом. Важливим фактором управління є мотивація співробітників.

Мотивація – запорука успіху та підвищення якості туристичних послуг. Завдяки

мотивації працівників, як ліквідних активів організації, туристичне підприємство досягає комерційного успіху [16, с. 126].

Під управлінням трудовими ресурсами в туризмі розуміється певна концепція, тобто поєднання, засноване на успіху туристичного бізнесу в ринковому секторі через мотивацію та стимулювання персоналу. Персонал є важливим елементом на шляху до успіху в розвитку компанії чи організації, завдяки творчому мисленню працівників та колективній роботі досягаються цілі, які ставить перед собою туристична компанія. Управління людськими ресурсами туристичної компанії полягає у використанні потенціалу кожного працівника. Людський потенціал розуміється як сукупність здібностей, мотивації та творчості, які проявляються в людях, а отже, в організації, де вони працюють [17, с. 12].

Основною метою туристичної компанії в управлінні людськими ресурсами є отримання переваги над конкурентами, досягнення лідерства на ринку, а також надання якісного туристичного продукту, чого неможливо досягти лише шляхом досягання власних цілей та кваліфікованого росту персоналу туристичного підприємства. Цілі управління людськими ресурсами пропорційно залежать від цілей туристичного бізнесу і досягаються лише шляхом їх спільної співпраці. Для цього співробітників необхідно заохочувати до досягнення цілей туристичного бізнесу, тому, в свою чергу, туристичний бізнес докладає великих зусиль для розвитку своїх співробітників.

Дослідження основ управління персоналом дозволяє усвідомити, що концепція управління персоналом туристичного підприємства — це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом в сфері туризму. Проте, розробляючи підходи до управління персоналом туристичних підприємств, слід враховувати, що туристична діяльність як складова господарського комплексу країни характеризується певними

особливостями та функціями, а саме:

– має власну галузь виробництва та надання послуг туристам;

- створює туристичні послуги, формує туристичний продукт та здійснює його реалізацію;
- формує ринок туристичних послуг різного рівня складності;
- виступає мультиплікатором зростання національного доходу, валового (національного) внутрішнього продукту, зайнятості населення, розвитку місцевої інфраструктури та підвищення рівня життя населення;
- є сферою, в якій створюються робочі місця з меншими витратами та забезпечується високий рівень ефективності (це швидке повернення інвестицій);
- сумісність практично з усіма сферами, галузями та видами людської діяльності.

Тому сьогодні особливе значення надається підвищенню рівня роботи з персоналом туристичного підприємства, зосередженню цієї роботи на міцній науковій основі, використанню передового вітчизняного та зарубіжного досвіду в аспекті підготовки, розміщення та використання персоналу в індустрії туризму.

За принципом «персонал вирішує все» слід розуміти про необхідність використання праці найкращих, при цьому увага приділяється не тільки кваліфікації в туристичній галузі, а й особистим якостям, вмінню працювати в команді, самостійності та креативності. Найкращі туристичні продукти надають великий вибір послуг та гарний сервіс, що впливає не лише від досвіду і рівня знань працівника, а й від його особистих якостей. Результатом хорошого управління персоналом є самовіддача та зацікавленість самих працівників, які охоче беруть участь у справі туристичної фірми та постійно підвищують свою кваліфікацію [18, с. 217].

Таким чином, управління персоналом туристичного підприємства – це комплекс чітко визначених дій впливу на колектив з метою досягнення максимальних умов для творчої, ініціативної та свідомої роботи всіх працівників, з метою забезпечення досягнення цілей туризму.

1.2 Специфіка системи управління персоналом туристичної фірми

Управління персоналом в туризмі є найважливішим напрямком діяльності туристичного підприємства, від якого залежить ефективність його роботи.

Жодне туристичне підприємство не зможе ефективно працювати, не забезпечивши свою діяльність спеціалістами з високим рівнем знань і досвіду.

Таким чином, персонал компанії є важливим органом в організації функціонування туристичної компанії. Сьогодні існує нагальна потреба у використанні методів і форм кадрової роботи, вискоефективних методів управління персоналом туристичних підприємств. Підприємці розуміють, що для досягнення високого прибутку та конкурентоспроможності необхідно, щоб управління ресурсами було ефективне, а саме: фінансовими, матеріальними і насамперед – трудовими.

Персонал є важливою складовою ресурсного потенціалу туристичного бізнесу. Він бере безпосередню і опосередковану участь у виробництві послуг, у перетворенні предметів праці на продукти праці. З іншого боку, персонал підприємства є двигуном виробничого процесу, оскільки здатний впроваджувати інноваційні розробки, нові технології тощо. Проте слід зазначити, що це досить широке поняття і охоплює різні категорії спеціалістів, які залучені як до адміністрування та управління, так і до виробничого процесу, тому для забезпечення ефективного управління персоналом необхідно його вивчати та оцінювати [11, с. 24].

Колектив туристичної фірми є головним чинником її розвитку.

Використання найбільш ефективних методів і принципів управління людськими ресурсами впливає на роботу туристичного підприємства. Основним чинником вирішення економічних, соціальних, правових та інших проблем є вдосконалення якостей людей і підвищення їх мотивації [19, с. 88].

Важливим завданням в управлінні персоналом в індустрії туризму є забезпечення високої мотивації співробітників надавати якісні послуги

клієнтам. Якість обслуговування в туристичних організаціях залежить від умінь персоналу: розпізнавати та оцінювати вимоги кожного клієнта перед замовленням послуги; оцінити сприйняття кожним клієнтом наданої їм послуги; швидко налагоджувати процес обслуговування, досягаючи задоволеності кожного клієнта [20, с. 157].

Система управління персоналом включає такі підсистеми, як: кадровий облік, аналіз і планування; підбір, наймання та комплектування персоналу; оцінка персоналу; організація підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; атестація та ротація персоналу; управління мотивацією та оплатою праці; соціальний розвиток і соціальне партнерство; правове та інформаційне забезпечення управління персоналом; створення належних умов праці; безпека персоналу [21, с. 179].

Особливості системного підходу до управління персоналом полягають у тому, що систему управління персоналом підприємства неможливо відокремити від системи управління організацією в цілому, оскільки до складу першої входять не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, а й усі ієрархічні рівні - від директора до виконавця, а також керівників структурних підрозділів, що виконують функції технічного, виробничо-економічного управління, управління зовнішньоекономічних зв'язків тощо. Іншими словами, система управління персоналом є основою системи управління організацією [21, с. 180].

Виходячи з вищевикладеного, управління персоналом турфірми повинно базуватися на таких принципах:

- регулярність;
- систематичність;
- соціальне партнерство;
- економічна ефективність;
- демократизм;
- економічні та соціальні можливості.

Метою добору, найму і розстановки, атестації та ротації кадрів є

проведення заходів, спрямованих на виявлення відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам виконуваної роботи [9, с. 83].

Ровенська В.В., Шишкова Н.С. зазначають, що управління в туризмі, як і в будь-якій іншій сфері діяльності, здійснюється згідно з поділом на окремі функції, які зосереджені в трьох основних групах:

1) загальне управління (встановлення нормативних вимог і політики управління, інноваційна політика, планування, організація праці, мотивація, координація, контроль, відповідальність);

2) управління структурою товариства (його створення, предмет діяльності, організаційно-правові форми, відносини з іншими товариствами, територіальні питання, організація, реконструкція, ліквідація);

3) специфічні сфери управління (маркетинг, інновації, виробництво, персонал, фінанси, основні засоби) [3, с. 22].

Останні дослідження показали, що ефективну та конкурентоспроможну організацію відрізняє персональний підхід до процесу управління, тобто визначення стратегічних і тактичних цілей, завдань, вибір методів, принципів і критеріїв оцінки діяльності персоналу та компанії в цілому. Від цього багато в чому залежить повне розкриття людського потенціалу, що в першу чергу стосується компаній туристичної галузі, оскільки саме в цій сфері персонал є невід'ємною частиною туристичного продукту і визначає його якість.

Підвищення ролі людського фактору в туристичних організаціях позначилося на складності завдань управління персоналом, функціональних обов'язків і рівня професійної компетентності керівників. При всьому розмаїтті підходів до цих проблем у різних індустріально розвинутих країнах основними і найбільш загальними тенденціями є формалізація методів і процедур підбору персоналу, призначення молодих і перспективних працівників. Ці загальні тенденції необхідно враховувати у вітчизняній практиці управління туристичною організацією.

Управління персоналом у туристичній сфері має багато характеристик, а саме:

- самореалізація (вдосконалення власних навичок, набуття нових знань і навичок, свобода діяльності тощо);
- підвищення кваліфікації кожного працівника (підвищення кваліфікації, конференції, навчання);
- мотивація персоналу;
- постійна самоосвіта та розвиток;
- похвали та винагороди (спостереження за діяльністю співробітників, оцінка діяльності, додатковий стаж, ціна винахідливості та творчості, премії);
- сформованість культури в організації, ефективність соціальної комунікації, здатність до конструктивного спілкування, уміння самотійно вирішувати проблеми, що виникають та ґрунтовна реалізація наведених вище тез [9, с. 120].

Вимоги до посади директора в сучасному туристичному підприємстві можна звести до наступних груп:

- 1) концептуальні знання в галузі соціальної психології, знання сучасних управлінських підходів та особливостей професії;
- 2) професійні знання за спеціалізацією;
- 3) додаткові знання та вміння (володіння іноземними мовами, вміння користуватися комп'ютером, знання в галузі юриспруденції, психології, філософії);
- 4) особистісні якості, до яких відносяться моральні та вольові якості, нестандартність мислення, рішучість і наполегливість у досягненні мети, ініціативність, здатність виконувати зобов'язання та обіцянки, справедливість, тактовність, акуратність, вміння поводитися з собою, почуття гумору;
- 5) знання етичних норм та ділової етики, дисциплінованості;
- 6) ділові якості та організаторські здібності, тобто самотійність у прийнятті рішень та вирішенні проблем, самоорганізованість, здатність

будувати та мобілізувати команду, здатність ефективно використовувати засоби мотивації;

7) комунікативні якості, що проявляються в умінні налагоджувати стосунки з представниками різних сфер діяльності та різного професійного статусу, умінні створювати здоровий психологічний клімат у колективі, а також швидко налагоджувати стосунки з клієнтами компанії [1, с. 126].

Хороший менеджер сучасного туристичного бізнесу, крім професійних навичок, повинен володіти як мінімум трьома наборами навичок, тобто виконувати три ролі:

- лідер (такий менеджер тренує клієнта, він діє ефективно, незважаючи на втому чи поганий настрій, легко перебудовує техніку і тактику своїх дій відповідно до ситуації і завжди націлений на перемогу);

- психолог (менеджер, який має здібності психоаналітика та філософа; це коуч, який допомагає клієнту оновлюватися та самореалізовуватися, часто розуміє та відчуває клієнта краще, ніж сам клієнт, визнає право клієнта на унікальність. і до кожного клієнта знаходить свій підхід);

- шоумен (виконуючи цю роль, менеджер докладає максимум зусиль, щоб клієнт отримав максимальне задоволення від покупки; при необхідності він перетворить процес продажу в ритуал, дасть клієнту відчуття своєї важливості, своєї унікальності, його наявності смакової якості) [22, с. 189].

Найважливішим способом управління роботою з персоналом в компаніях туристичної галузі є планування. Кадрове планування має дати відповіді на питання, скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де вони потрібні (штатне планування); якою ціною можливе залучення необхідного персоналу та скорочення зайвого персоналу з урахуванням соціальних аспектів зайнятості (передбачуване скорочення або збільшення штату); як найкраще використовувати працівників відповідно до їхніх здібностей (планування використання персоналу); якими методами можна систематично і цілеспрямовано сприяти розвитку персоналу для здійснення кваліфікованої

діяльності (план розвитку персоналу); скільки коштуватимуть заплановані кадрові заходи (витрати на утримання персоналу).

Різниця між малими, середніми та великими туристичними підприємствами полягає лише у плануванні виробництва та персоналу. Кожна туристична компанія вибирає модель, яка відповідає її потребам.

Безпосереднє планування кадрової роботи здійснюється на основі загальних для всієї системи планування і прогнозування принципів, найважливішими з яких є єдність економіки і політики; науковість планування і прогнозування, їх безперервність; баланс між ресурсами та потребами; поєднання галузевого і територіального підходів до планування; цілісний і системний підхід до розробки плану.

Важливим елементом у підготовці фахівців туризму має бути принцип зв'язку теорії з практикою, який є обов'язковим у всіх формах організації навчального процесу. Сучасні умови соціально-економічного розвитку висувають нові вимоги до фахівців туризму. Вони повинні володіти не тільки суто професійними знаннями, а й практичними навичками, щоб розвиток персоналу туристичної організації став одним з основних її стратегічних завдань і забезпечив зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку.

Ефективне управління персоналом спрямоване на підвищення якісного та кількісного рівня діяльності керівника чи спеціаліста, що в кінцевому результаті забезпечує конкурентоспроможність туристичного підприємства на ринку.

Під конкурентоспроможністю в даному випадку розуміється сукупність умов, що надаються персоналу, які позитивно відрізняються від аналогічних туристичних підприємств. Велику роль у мотивації персоналу відіграє заробітна плата. Величина цього показника має розглядатися динамічно. Темп зростання середньої заробітної плати в туристичному бізнесі порівнюється з темпом зростання середньої заробітної плати по регіону.

Чисельність керівного складу повинна бути аналітично обґрунтована з урахуванням складу та розрахованого навантаження, визначеного згідно зі

штатними нормативами та нормативами управління. При цьому слід враховувати, що найвищу продуктивність праці забезпечують працівники певної вікової групи, отже, трудовий потенціал певною мірою залежить від їх питомої ваги в загальній чисельності працівників.

В результаті ефективність туристичних компаній досягається через наступні заходи в управлінні персоналом:

- правильний підбір працівників (їх професійна, духовна та фізична підготовленість);
- підтримка штату співробітників, зацікавлених у досягненні цілей компанії (низька плинність кадрів);
- адаптація до кожного працівника методів оплати праці та стимулювання праці, а також вжиття важливих заходів щодо соціального захисту кожного працівника;
- залучення працівників до управління.

При цьому кожен працівник повинен бути поінформований про всю задачу та відповідальність за її виконання, а не лише за її окремі елементи.

Після цього необхідно розподілити розроблені завдання між співробітниками відповідно до їх умінь і навичок. Завдання та навички повинні бути гарантовані протягом тривалого часу. Керівник повинен втручатися в повсякденну роботу лише у виняткових випадках. При виконанні інших завдань він може стежити за ними за спільно встановленими термінами, а також контролювати хід роботи.

Цей стиль керівництва сприяє вихованню у співробітників атмосфери впевненості та готовності брати відповідальність за виконувані завдання.

Отже, зростання ролі людського фактору в туристичних організаціях, а саме формалізація методів і процедур відбору персоналу, призначення молодих і перспективних працівників є запорукою безперебійного функціонування туристичних підприємств у сучасних умовах господарювання. Найважливішим способом управління роботою з персоналом в компаніях туристичної галузі є

планування. Важливим елементом у підготовці фахівців туризму має бути принцип зв'язку теорії з практикою, який є обов'язковим у всіх формах організації навчального процесу. Сучасні умови соціально-економічного розвитку висувають нові вимоги до фахівців туризму. Вони повинні володіти не тільки суто професійними знаннями, а й практичними навичками, щоб розвиток персоналу туристичної організації став одним з основних їх стратегічних завдань і забезпечив зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку.

1.3 Основні проблеми в системі управління персоналом в туризмі

В умовах глобалізації туристичної індустрії проблеми організації управління персоналом та ефективності його використання стають все більш актуальними, оскільки персонал є основним ресурсом туристичних підприємств, а результати їх діяльності та їх конкурентоспроможність значно впливають на ринок туристичних послуг, ефективність діяльності туристичного підприємства.

Характерною рисою управління персоналом в умовах ринкової економіки є зростання ролі працівника. У результаті змінюється співвідношення стимулів і потреб, на яких може базуватися система стимулювання. Сьогодні для мотивації працівників туристичних підприємств використовуються як фінансові, так і нефінансові методи або винагороди. Однак ні теорія менеджменту, ні практика управління персоналом не дозволяють з упевненістю зрозуміти структуру взаємозв'язку між окремими сторонами мотиваційної сфери сучасних працівників і найбільш ефективні для них методи управління.

Туризм є одним із пріоритетних напрямів розвитку національної культури та економіки, але складна політична та економічна ситуація в Україні стримує розвиток туристичної галузі. Невизначеність ситуації відлякує потенційних

іноземних туристів, тому для покращення ситуації необхідно перш за все проводити грамотну інформаційну політику, спрямовану на створення позитивного іміджу країни. Європейська інтеграція України є найважливішою сучасною тенденцією, яка має потужний вплив на процеси реформування туристичної галузі. Не менш важливим є процес глобалізації.

Сучасний етап розвитку туристичної сфери відзначається прагненням політичних сил відповідати іміджу лідерів євроінтеграції, що також впливає на діяльність органів державної влади. Однак явно позитивне ставлення до євроінтеграційних тенденцій часто супроводжується відсутністю реальних реформ, зокрема збереженням перешкод і ускладнень для ведення бізнесу, практичною відсутністю позитивних змін щодо залучення інвестицій та бюджетного фінансування соціальних програм, пов'язаних із розвитком туризму [23, с. 67].

Для прискорення темпів розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємств туристичної сфери, віддаючи пріоритет цій галузі, необхідно вирішити проблеми, які потребують невідкладної державної підтримки та регулювання. Основними факторами, що гальмують розвиток туризму в Україні, є нестабільність політичної ситуації в країні та наявність військового конфлікту на території України; прогалини в регіональному регулюванні індустрії туризму; відсутність публічної інформації про Україну за кордоном; значне податкове навантаження, що є перешкодою для потенційних інвесторів у сферу туризму; недостатній рівень кваліфікації туристичних кадрів; невелика кількість готелів, що відповідають світовим стандартам. Також однією із перешкод для ефективного розвитку туристичної галузі в Україні в останні роки є слабка туристична інфраструктура [24].

Ровенська В.В., Шишкова Н.С. зазначають, що підприємства сфери туризму та індустрії гостинності більшості країн світу стикаються у своїй діяльності з рядом проблем, пов'язаних з управлінням персоналом, а саме:

– досить низький рівень заробітної плати та недосконалість системи її нарахування;

- недостатній рівень кваліфікації персоналу;
- незручний графік роботи, як наслідок, збільшення ймовірності сімейних проблем;
- сезонність туристичних послуг, що зменшує рівень заробітної плати в «низький сезон»;
- складність можливості планування кар'єри;
- надмірна залежність від неформальних методів набору персоналу;
- відсутність сертифіката про використання належної практики управління персоналом;
- майже повна відсутність профспілок;
- високий рівень плинності робочої сили;
- труднощі з набором та утриманням працівників [3, с. 126].

Важливою проблемою в управлінні персоналом туристичних підприємств є те, що сучасні механізми мотивації праці на туристичних підприємствах залишаються неефективними та застарілими, вони не відповідають основним потребам сучасного світу та стратегічним завданням економічного розвитку держави. Проблеми в управлінні персоналом викликають незручності не тільки в керівництва, а й у працівників. Тому вирішення проблемних питань в управлінні персоналом і є найголовнішим аспектом для ефективної діяльності туристичних підприємств. Аналіз наукової літератури дає можливість визначити основні проблеми при управлінні персоналом в туризмі (рис. 1.1).

Перераховані вище основні сучасні проблеми управління персоналом в туризмі свідчать про наявність певних правил у туристичних організаціях. Крім того, проаналізувавши вищезазначені аспекти, стає зрозуміло, що предметом управління персоналом є ефективність персоналу. Тому професійний менеджер туристичного підприємства повинен прагнути виявити всі можливі проблеми управління персоналом, проаналізувати їх і не допустити їх повторення в майбутньому.



Рис. 1.1 Основні проблеми при здійсненні управління персоналом на туристичному підприємстві

Джерело: складено за [25]

Найважливішою проблемою є обмежене розуміння соціальних ролей компанії та її співробітників. Суть цієї проблеми полягає у відсутності взаєморозуміння між працівниками та керівниками, що проявляється у відсутності чітких, довгострокових цілей у туристичному бізнесі, а також узгоджених стратегій їх досягнення. Нерозуміння окремими працівниками своєї соціальної ролі та неспроможність взяти на себе повну відповідальність за свої дії часто призводить до конфлікту інтересів соціальних груп, які бажають покращити своє становище за рахунок інших груп або всього суспільства. Такі ситуації можна пояснити двома причинами:

- персонал все ще часто використовується як трудова вартість, яку необхідно скоротити, а не як основний ресурс, розвиток якого та професійне управління ним можуть визначити успіх усього туристичного підприємства;
- керівництво часто не розуміє причин поведінки співробітників.

Тому за відсутності усвідомлення соціальних ролей туристичних підприємств досить важко правильно визначити позитивні соціальні ефекти.

Крім того, через відсутність чітко визначених орієнтирів розвитку керівник досить часто займається виконанням поточних завдань, а не зосереджується на реалізації стратегії туристичного бізнесу, що негативно позначається на реалізації важливих заходів, ефект, який повільно проявляється

Наступну групу проблем становить сприйняття персоналу як основного ресурсу туристичного бізнесу, що також проявляється у нерозумінні відмінностей людських ресурсів від інших видів ресурсів. Адже специфіка сприйняття трудових (людських) ресурсів визначається емоційною реакцією працівників на зовнішні впливи, а також різними методами впливу на персонал.

Важливими характеристиками людських ресурсів, які значно підвищують увагу до ефективності їх використання, є:

- можливість довгострокової співпраці між туристичною компанією та її співробітниками;
- здатність працівників постійно та якісно вдосконалюватися.

Останньою проблемою, яка досить часто виникає на туристичних підприємствах, є слабка здатність керівників визначати основні мотиви поведінки працівників, а також їхні особисті (робочі) потреби та проблеми, або недостатня увага до працівників, яка може призводити до руйнування їх різноманітних очікувань і повного незадоволення. Ці ситуації пояснюють труднощі та проблеми, які існують у туристичних підприємствах, тобто демонструють стереотипи персоналу, його пасивну поведінку, нерозвиненість системи мотивації або непрофесійну роботу, навіть якщо причина цього в тому, що працівник просто вирішивши отримати всі переваги туристичного бізнесу, а не себе, було поставлено завдання заробляти гроші та доводити свою цінність менеджеру. Такими працівниками важко керувати, вони практично не піддаються мотиваційним впливам.

На сучасних туристичних підприємствах України системи вдосконалення професійної підготовки та підготовки робітничих кадрів не фінансуються належним чином. Тому рівень освіти, вік, стаж роботи працівників цих підприємств, а також рівень оплати праці персоналу не можуть повною мірою відповідати основним завданням реалізації сучасної кадрової політики. У зв'язку з наявністю в нашій країні економічних тенденцій проблема вдосконалення цього управління є дуже актуальною для впровадження нових сучасних форм і методів управління персоналом [26, с. 84].

Сучасна туристична діяльність є одним із найдинамічніших секторів світової економіки, який створює конкурентоспроможний туристичний продукт на національному та міжнародному ринках, здатний максимально задовольнити потреби туристів, що також неможливо без залучення інновацій, які активно впроваджується завдяки сучасним інформаційним технологіям, вдосконаленню процесів виробництва туристичних послуг, постійній зміні форм і методів пропозиції та надання послуг, відкриттю та освоєнню нових можливостей. Для ефективного управління персоналом національних підприємств туристичної сфери необхідно забезпечити економічну та фінансову підтримку їх розвитку, покращити кадрове забезпечення, створити ефективні партнерські відносини між державою та підприємствами для впровадження інновацій у туристичні продукти та розвитку інфраструктури.

Таким чином, сучасне бізнес-середовище функціонування туристичних організацій вимагає вирішення ряду питань, найважливішим з яких є максимально ефективне управління персоналом. Розвиток підходів до управління персоналом в туристичних організаціях є найважливішим напрямком, який має вивести вітчизняну індустрію туризму на новий шлях стабільного розвитку та забезпечити глобальну конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «PEGAS TOURISTIK»

2.1 Загальна характеристика діяльності та динаміка показників діяльності ТОВ «Pegas Touristik»

Міжнародний туристичний оператор «Пегас Туристик» - один із лідерів туристичної сфери і один з найбільш масштабних туристичних операторів на території України і країн колишнього СНД. Його історія розпочалась в 1994 році. Компанія була створена на основі інвестицій головного власника – Рамазана Акпинара. Постійне зростання числа туристів, які користуються послугами «Пегас Туристик», є доказом високоякісного обслуговування та професіоналізму співробітників. Девіз: «Гість – перш за все» не змінився з дня заснування компанії.

Місія компанії – стати кращим туроператором для своїх клієнтів. Щоб кожна людина, яка знаходиться на сайті компанії, приходить в офіс, телефонує в call-центр, користується послугами компанії, була задоволена «Пегас Туристик». Для цього туроператор ставить перед собою наступні цілі:

- якісно обслуговувати в будь-якому місці та будь-який час;
- працювати над тим, щоб всі послуги відповідали сучасним стандартам обслуговування;
- приділяти увагу побажанням клієнта і максимально піклуватись про клієнта;
- намагатись, щоб кожне рішення приймалось в інтересах клієнтів;
- пропонувати саме те, що потрібно клієнту, і передбачати його побажання.

У мережу компанії входить близько 10000 агентств, 500 з них працюють за системою франчайзингу. Компанія має власні приймаючі офіси в Туреччині, Єгипті, Таїланді, Китаї та Ізраїлі.

Туроператор займається організацією групових, індивідуальних, корпоративних, спортивних та VIP-турів, сімейного, молодіжного та активного відпочинку. Він пропонує відпочинок на кращих курортах і готелях, число яких становить більше 3000 одиниць. «Пегас Туристик» постійно стежить за тим, щоб пропонований туристичний продукт був різноманітним. Прокладаються маршрути в нові країни, в різних напрямках. Замовлення та купівля турів може здійснюватися безпосередньо в офісах або на сайті, який працює 7 днів на тиждень та 24 години на добу.

Компанія ефективно розвиває подієвий та корпоративний туризм. Звернувшись до «Pegas Touristik» можна спланувати святкування Нового року, весілля та інші важливі до клієнта дати. Для корпоративних клієнтів передбачена послуга організації тренінгів, семінарів, конференцій та інших подій. Туроператор забронює квиток, номер в засобі розміщення, організує екскурсію або інші варіанти відпочинку.

В Україні ТОВ «Пегас Туристик» розпочало свою діяльність 26.07.2004 [35]. Має 4 власних офіси по Україні (Київ, Харків, Одеса, Львів) та ряд агентств з продажу турів. Наявність такої широкої мережі дозволяє туристам з більшим комфортом обрати для себе бажаний тур. Головний офіс розташований за адресою: 02121, м. Київ, вул. Харківське шосе, 201-203, 2А, 14-й поверх.

Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності: недержавна власність.

Юридична адреса: 04071 м. Київ, вул. Волоська, буд. 55/57

Види діяльності, зареєстровані в статуті:

- Основний:

- 1) 79.12 Діяльність туристичних операторів.

- Інші:

- 1) 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютери;

- 2) 77.35 Надання в оренду повітряних транспортних засобів;

3) 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність.

Електронна адреса: info@pegast.com.ua

Офіційний сайт: <https://tours.pegast.com.ua/>

З України «Пегас Туристик» реалізує пакетні тури до таких країн світу: Азербайджан, Болгарія, В'єтнам, Вірменія, Греція, Грузія, Домініканська Республіка, Єгипет, Індія, Індонезія, Іспанія, Йорданія, Кіпр, Куба, Мальдівська Республіка, Мексика, Об'єднані Арабські Емірати, Сербія, Таїланд, Танзанія, Туніс і Туреччина.

Організаційну структуру ТОВ «Pegas Touristik» наведено на рис. 2.1

Проаналізувавши організаційну структуру туристичної фірми відзначили, що вона є лінійно-функціональною.

ТОВ «Пегас Туристик» щорічно обслуговує велику кількість туристів і є одним із лідерів українського ринку по виїзному туризму. В довідках за результатами опрацювання статистичних звітів туроператорів за 2018 та 2019 роки ТОВ «Пегас Туристик» входив в ТОП-10 туроператорів за кількістю обслугованих туристів і посідає в цьому рейтингу 7 і 8 місце відповідно.

До основних переваг компанії відносять:

- власні приймаючі і відправляючі офіси;
- рейси на комфортних лайнерах;
- індивідуальне опрацювання кожної заявки;
- дипломовані екскурсоводи та гіді;
- широкий вибір пропонованих туристичних продуктів
- сучасний і вигідний для туристів автопарк на пропонованих курортах;
- великий багаж досвіду;
- відмінна організація подорожі і підготовка до неї;
- співпраця лише з надійними партнерами;
- комфортні та безпечні умови в засобах розміщення;
- оптимальні і якісні варіанти поїздки.

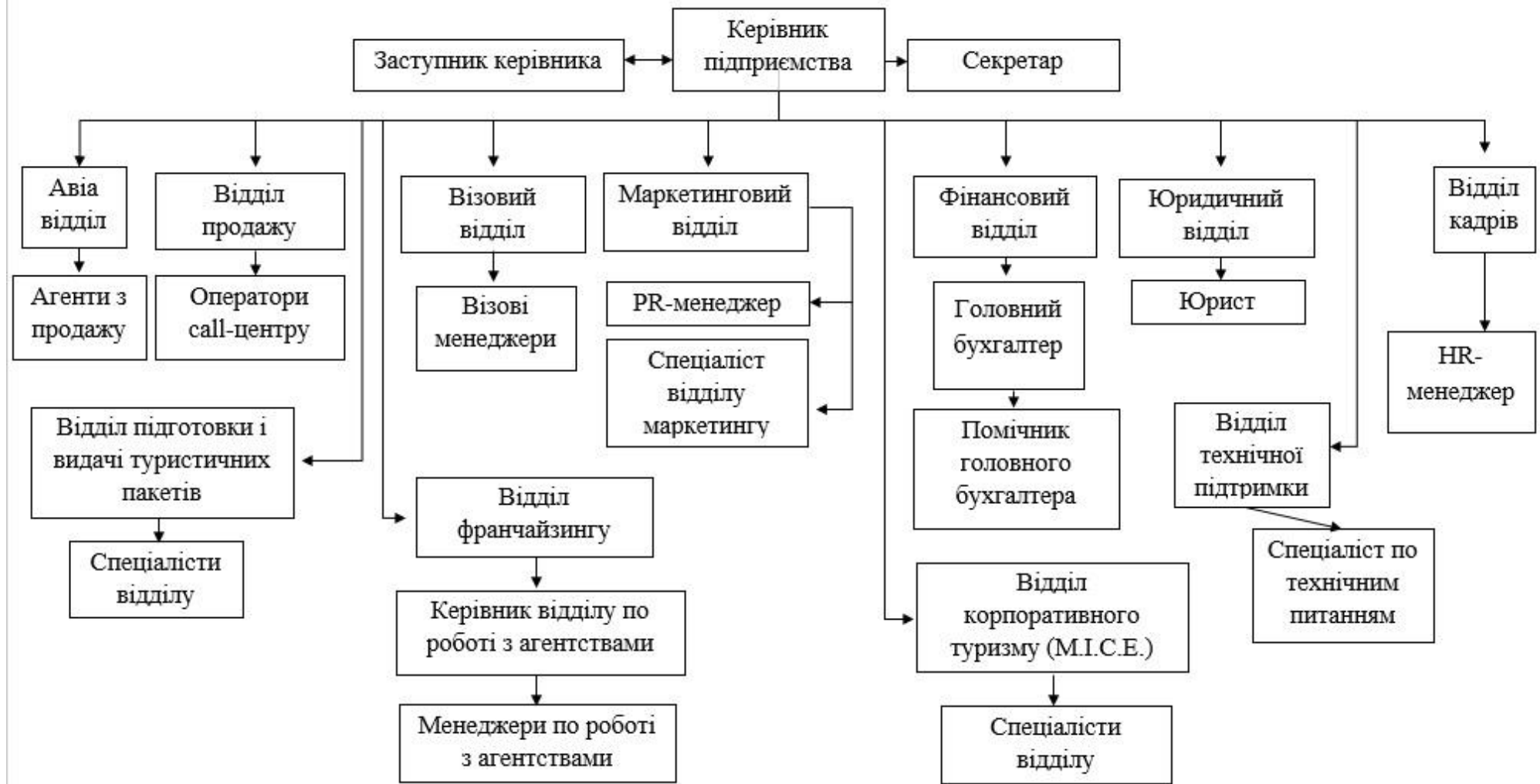


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Pegas Touristik»

Джерело: складено за даними підприємства

Проведення аналізу фінансового потенціалу компанії здійснюється з метою об'єктивної оцінки результатів діяльності підприємства, який наведений в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Pegas Touristik»

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн	219340,0	300499,5	81159,5	37,0
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	75560,0	129350,0	53790,0	71,2
Собівартість у відсотках до виручки, %	34,4	43	8,6	25,0
Валовий прибуток, тис. грн	143780,0	171149,5	27369,5	19,0
Інші операційні доходи, тис. грн	48,5	87,5	39,0	80,4
Адміністративні витрати, тис. грн	35,6	62,8	27,2	76,4
Витрати на збут, тис. грн	17,9	29,7	11,8	65,9
Інші операційні витрати, тис. грн	15,7	25,4	9,7	61,8
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн	143759,3	171119,1	27359,8	19,0
Інші фінансові доходи, тис. грн	49,8	85,3	35,5	71,3
Інші витрати, тис. грн	11,2	21,6	10,4	92,9
Чистий прибуток/збиток, тис. грн	117914,3	140369,9	22455,6	19,0

Джерело: складено автором за [27,28]

Провівши розрахунки та проаналізувавши результати, можна сказати, що у звітному періоді спостерігається зростання багатьох фінансово-економічних показників господарської діяльності ТОВ «Pegas Touristik».

Чистий дохід у 2023 році зріс на 37% порівняно з 2022 роком, що характеризує ефективну експлуатацію залучених ресурсів та результативність

прийняття управлінських рішень. Збільшилась собівартість реалізованих послуг на 71,2%, що перевищує темпи росту виручки. Пов'язано таке становище із зростанням цін на паливо та витрат на оплату праці. Також збільшились інші операційні доходи на 80,4% та інші фінансові доходи на 71,3%.

Підсумовуючи, бачимо, що чистий прибуток ТОВ «Pegas Touristik» у 2023 році зріс на 19%, або на 22455,6 тис. грн у порівнянні з 2022 роком.

2.2. Характеристика кількісного та якісного складу персоналу ТОВ «Pegas Touristik»

Якісна характеристика трудового персоналу туристичного підприємства визначається професіоналізмом його працівників, які беруть безпосередню участь у процесі досягнення цілей компанії.

У таблиці 2.2 представлена інформація про розподіл функцій та обов'язків, за які відповідає кожен структурний підрозділ.

Таблиця 2.2

Розподіл функцій та обов'язків управління на ТОВ «Pegas Touristik»

Назва посади/ підрозділу	Основні функції та обов'язки посади/підрозділу
Керівник підприємства	Організовує роботу всієї команди, відповідає за стан та діяльність компанії, є головою. Вивчає та спрямовує роботу всіх видів діяльності підприємства. Керує структурними підрозділами, розробкою глобальних планів реалізації туристичного продукту, вивчає напрямки та обсяги послуг, які представлені на ринку.
Заступник керівника	Виконує доручення керівництва. Відповідно до отриманих доручень планує та проводить організаційні заходи, ділові зустрічі та переговори. Організовує роботу та взаємодію структурних підрозділів. Забезпечує виконання внутрішніх нормативних документів, наказів, розпоряджень та вказівок керівника.
Секретар	Приймає кореспонденцію та документи, яка надходить на розгляд керівника, сортує та передає її структурним підрозділам, веде облік кореспонденції. Виконує доручення керівника, готує необхідні документи, листи тощо. Організовує проведення телефонних та особистих переговорів, нарад керівництва.
Агенти з продажу авіаквитків	Продає і оформлює авіаквитки. Працює з клієнтами, ознайомлює їх з маршрутом рейсу, правилами перевезення багажу і т.д. Веде документацію з продажу авіаквитків

Оператори call-центру	Проводить роботу із запитами, заявками, змінами, ануляціями. Розраховує нестандартні тури. Вирішує термінові питання по запитах, або від туристів.
Спеціалісти відділу підготовки і видачі туристичних пакетів	Готує і видає туристичні пакети, ваучери, договори на страхування, квитки. Працює з електронними списками
Візові менеджери	Приймає, підготовлює повний пакет документів для консульства/візового центру. Підготовлює та перекладає документи для оформлення візи. Консультує клієнтів з усіх питань оформлення візи. Видає паспорт з візою.
Керівник відділу по роботі з агентствами	Представляє інтереси підприємства з питань туристичної діяльності перед партнерами. Проводить переговори, укладає угоди з партнерами. Контролює забезпечення високого рівня виконання турів.
Менеджери по роботі з агентствами	Працює з роздрібною мережею «ТОВ «Pegas Touristik
PR-менеджер	Організовує роботу зі зв'язків з громадськістю та ЗМІ. Розробляє стратегію позиціонування. Працює над макетами реклами та здійснює їх запуск на рекламних носіях. Веде сторінки в соціальних мережах. Планує заходи щодо формування корпоративної культури підприємства
Спеціаліст відділу маркетингу	Організовує семінари і рекламні тури, працює над розсилкою, видає паролі для онлайн-бронювання. Проводить маркетингові дослідження, вивчає ринок
Головний бухгалтер	Організовує роботу бухгалтерії, контролює рахунки бухгалтерського обліку всіх господарських операцій. Надає інформацію про фінансовий стан підприємства, результати діяльності та рух грошових коштів. Здійснює аналіз діяльності підприємства
Помічник головного бухгалтера	Виконує доручення головного бухгалтера. Готує та здає податкову і статистичну звітність. Взаємодіє з контролюючими органами. Оформлює рахунки, оплату, акти і договори з постачальниками
Спеціалісти відділу корпоративного туризму	Організовує конференції, семінари, спортивні збори, весільні церемонії, вирішує корпоративні і групові питання
Юрист	Розробляє документи правового характеру. Надає правову допомогу структурним підрозділам. Забезпечує законність, збереження майна, правове виховання і правову пропаганду на підприємстві. Проводить роботу з правовими питання, скаргами, претензіями
Спеціаліст по технічним питанням	Відповідає за технічне забезпечення підприємства, вирішує технічні питання
HR-менеджер	Формує ефективну систему керування персоналом та соціальними процесами на підприємстві. Вивчає потребу підприємства в кадрах. Розробляє систему заміщення посад і робочих місць. Підбирає персонал

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Pegas Touristik»

Так, кожна посадова особа має свій об'єм роботи, яка повинна бути виконана. Це допомагає організувати чітку та злагоджену діяльність, позбувшись метушні та хаосу.

Аналіз чисельності і структури працівників починається з оцінки їх відповідності трудомісткості виробничої програми та встановлення відхилень фактичної чисельності проти розрахункової чи проти минулого періоду.

Розглянемо кадровий склад досліджуваного підприємства за віковим показником та статтю табл. 2.3. та табл. 2.4

Таблиця 2.3

Кадровий склад ТОВ «Pegas Touristik» за віком у 2023 рр

Вік	Кількість працівників	Частка від загальної чисельності	Поділ за гендерною ознакою	
			Чоловіки	Жінки
18-25 років	18	28	6	12
26-35 років	30	46,9	11	19
36-50 років	13	20,3	8	5
Старше 50 років	3	4,8	1	2
Всього	64	100	26	38

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Pegas Touristik»

Таблиця 2.4

Кадровий склад ТОВ «Pegas Touristik» за статтю у 2023 р

Стать	Кількість працівників	Частка від загальної чисельності
Чоловіки	26	40,6
Жінки	38	59,4
Всього	64	100

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Pegas Touristik»

Таким чином, наведені дані у таблиці 2.3 та 2.4 доводять що загалом на підприємстві працюють різновікові групи. Зокрема у віці 18-25 років працює 18 працівників, а саме 6 чоловіків та 12 жінок. У діапазоні 26-35 років працює 30 осіб (11 чоловіків та 19 жінок) У віці 36-50 років працює 13 осіб (8 чоловіків

та 5 жінок). Старше 50 років є лише 3 особи, це переважно керівники. Також бачимо, що працівники у віці 18-25 років складають 28 %, 26-35 років – 46,9 %, у віці 36-50 років – 20,3 %, понад 50 років – 4,8 %.

Для оцінки якості функціонування працівників, доцільно проаналізувати освітній рівень працівників туристичної фірми ТОВ «Pegas Touristik» табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Освітній рівень працівників туристичної фірми ТОВ «Pegas Touristik» у 2023 р.

Категорія працівників	Рівень освіти			
	Середня спеціальна (коледж, технікум)		Вища (інститут, університет)	
	Кількість	Частка від загальної чисельності	Кількість	Частка від загальної чисельності
Управлінська ланка	-	-	6	9,4
Менеджери по туризму та турагенти	8	12,5	44	68,3
Працівники технічної сфери	5	7,8	1	2
Всього	13	20,3	51	79,7

Джерело: складено на основі даних підприємства

Отже, розглянувши таблицю 2.5. відмітили, що працівники, які мають вищу освіту складають найбільшу частку, а саме 79,7%, середня спеціальна освіта – 20,3 % працівників.

Розглянемо стаж працівників у туристичному підприємстві ТОВ «Pegas Touristik», табл.2.6.

Проаналізувавши стаж роботи працівників відмітили, що на підприємстві є початківці в туристичній сфері, тобто 7 працівників (складають 10,9 % від загальної чисельності) лише почали працювати в туристичній сфері. Ще 13 осіб (20,3%) мають стаж від 4 до 6 років. Значна частка 59,4% , 38 осіб

вже достатньо довгий період часу працюють в туристичній сфері, їх загальний стаж складає 6-10 років. Також в компанії є працівники стаж роботи яких складає понад 10 років, їх 6 працівників (9,4%).

Таблиця 2.6

Кадровий склад ТОВ «Pegas Touristik» застажем роботи у 2023 р

Стаж	Кількість працівників	Частка від загальної чисельності
1-3 роки	7	10,9
4-6 років	13	20,3
6-10 років	38	59,4
Більше 10 років	6	9,4
Всього	64	100

Джерело: складено на основі даних підприємства

Проаналізуємо рух робочої сили на туристичному підприємстві, табл. 2.7

Таблиця 2.7

Рух робочої сили на підприємстві ТОВ «Pegas Touristik» за 2022-2023 рр.

Показник	2022рік	2023рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	79	64	-15	-19
Прийнято на роботу нових працівників протягом року	2	3	1	50
Вибуло працівників	5	15	10	300
у т. ч. з причин:				
з власного бажання	5	15	10	300
звільнення за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
Коефіцієнт обігу прийому	0,03	0,05	0,02	66,7
Коефіцієнт обігу вибуття	0,06	0,23	0,17	383
Коефіцієнт обігу вибуття	0,06	0,23	0,17	383

Джерело: складено автором за на основі даних ТОВ «Pegas Touristik»

Значною перешкодою на шляху розвитку багатьох сучасних компаній є висока плинність кадрів. Річні втрати досягають в деяких організаціях 90% штату. Пошук нових співробітників, адаптація та навчання – це завжди витрати ресурсів. Особливо у галузях, таких як туризм, де спеціальні навички і кваліфікація мають вирішальне значення.

Висока плинність означає низьку продуктивність праці, відсутність злагодженого робочого колективу і корпоративного духу. Наведені дані у таблиці 2.7 свідчать про значну плинність кадрів на досліджуваному підприємстві, що вимагає відповідної реакції з боку керівництва на HR-менеджеру.

2.3 Аналіз форм та методів управління персоналом на ТОВ «Pegas Touristik»

Якість обслуговування клієнтів у компанії характеризується:

- Зовнішнім виглядом працівників;
- манерами спілкування працівників та їхньою ввічливістю з клієнтами;
- кількістю часу, що витрачається працівниками обслуговування клієнта.

Слід зазначити, що зовнішній вигляд співробітників керівництво компанії приділяє велику увагу.

Для того, щоб манери спілкування співробітників були на належному рівні, періодично з ними проводяться спеціальні тренінги із залученням фахівців з боку. Керівництво «Pegas Touristik» уважно стежить за дотриманням манер спілкування співробітниками та вживає серйозних заходів покарання за їх порушення, зокрема позбавляє премії. Для оцінки думок про культуру обслуговування у березні 2024 було проведено анкетування 30 осіб – клієнтів фірми, які користуються або користувалися послугами туристичної компанії. Результати анкетування систематизовано у таблиці 2.8.

Результати анкетування, систематизовані у таблиці 2.8, дозволяють зробити такі висновки:

Таблиця 2.8

Оцінка клієнтами культури обслуговування на ТОВ «Pegas Touristik»

Питання	Варіанти відповідей	Розподіл відповідей, %
Як ви оцінюєте зовнішній вигляд співробітників компанії	Відмінно Добре Задовільно	9 91 0
Як Ви оцінюєте манери та ввічливість співробітників компанії	Відмінно Добре Задовільно	12 55 33
Чи Ви задоволені витратами часу на виконання замовлень?	Відмінно Добре Задовільно	5 35 65
Як Ви загалом оцінюєте культуру обслуговування та клієнторієнтованість у фірмі	Відмінно Добре Задовільно	10 60 30

Джерело складено автором за даними анкетування клієнтів на ТОВ «Pegas Touristik»

1) 91% опитаних оцінюють зовнішній вигляд співробітників як хороший.;

2) 55% опитаних оцінюють манери та ввічливість співробітників, як хороші;

3) 65% опитаних недостатньо задоволені витратами часу виконання замовлення.;

У цілому нині більшість опитаних 60% оцінюють культуру обслуговування та клієнторієнтованість у компанії, як хорошу.

Ще однією складовою соціальної ефективності використання трудових ресурсів є загальна соціально-психологічна обстановка в колективі.

Оцінюючи соціально-психологічну обстановку у колективі туристської компанії слід зазначити, що з співробітників нерідкі випадки сварок і конфліктів, що пов'язані з відсутністю належного впливу із боку управлінського персоналу. Адміністративно-управлінський персонал

намагається не втручатися у чвари між співробітниками і цим не запобігає несприятливому психологічному клімату в колективі ще на стадії зародження.

Виділимо проблеми управління персоналом у туристичній фірмі «Pegas Touristik».

На підприємстві не проводиться планомірна робота з кадрами: відсутня система постійного навчання співробітників за різними формами (підвищення кваліфікації, семінари, тренінги та ін.).

Що стосується відбору кадрів як одного з елементів кадрової політики, підприємство підбирає собі кадри за такими критеріями: порядні, ініціативні, високопрофесійні, чесні та віддані ідеям компанії.

Компанія вважає головним критерієм при роботі з кадрами – справедливе ставлення до всіх її співробітників, незалежно від їхньої статі, соціального статусу та родинних відносин.

Не розвинуто систему оцінки персоналу - діяльності, що проводиться на різних етапах функціонування системи управління персоналом для різних цілей підприємства «Pegas Touristik», у тому числі:

1) не оцінюється існуючий кадровий потенціал та комплексно не формуються вимоги до залучення персоналу;

2) не оцінюється потреба у підвищенні кваліфікації персоналу на етапі навчання та розвитку персоналу, не визначається необхідність навчання конкретних працівників, не перевіряється відповідність рівня кар'єри працівників їхньої компетентності;

3) не проводиться атестація персоналу, необхідна для оцінки стану рівня кадрового потенціалу та вироблення регулюючих впливів широкого кола, у тому числі;

4) не ув'язаний процес оцінки персоналу з вжиттям заходів щодо винагород, просувань, покарань, звільнень;

5) не використовується оцінка персоналу для вироблення заходів щодо мотивації та стимулювання праці, для планування персональних переміщень.

Основні етапи, що визначають зміст процесу оцінки у туристичній фірмі «Pegas Touristik», включають:

- 1) аналіз анкетних даних;
- 2) наведення довідок про випробуваного працівника (за місцем колишньої роботи чи навчання);
- 3) перевірочні випробування;
- 4) співбесіда.

Завдання HR-менеджера та керівництва, здійснювати оцінку кандидатів прийому працювати, полягає, по суті, у тому, щоб відібрати такого працівника, який може досягти очікуваного організацією результату. У туристичній фірмі «Pegas Touristik» процес набору відбувається у кілька етапів:

Етап 1 – попередня відбіркова бесіда. Розмова може проводитись у різний спосіб. Кандидати приходять на майбутнє місце роботи, де у присутності генерального та комерційного директора показує свої вміння.

Етап 2 – заповнення бланка заяви. Претенденти, які успішно подолали попередню розмову, мають заповнити спеціальний бланк заяви та анкету. Інформація стосується минулої роботи, розуму, ситуацій, з якими доводилося стикатися.

Етап 3 – інтерв'ю. Понад 90% рішень щодо відбору претендентів підприємством приймаються на основі підсумків розмови. Найчастіше в інтерв'ю бере участь, принаймні, комерційний директор підприємства. Іноді запрошують досвідченого менеджера.

Туристична фірма має згуртований колектив унаслідок давніх знайомств співробітників. Дослідження показали, більшість працівників працюють за рекомендацією.

Здійснення кадрової роботи у туристичній фірмі «Pegas Touristik» покладено на HR-менеджера та керівника підприємства.

Кадрова робота ТОВ «Pegas Touristik» виявляється у підборі, відборі, що у наймі персоналу, розробці разом із фінансовим відділом заходів

матеріального стимулювання. За результатами року приймаються рішення про преміювання, депреміювання працівників.

HR- менеджер регулярно бере участь у нарадах щодо оплати праці працівників.

Як у кадровій роботі, так і в організаційній роботі в туристичній фірмі використовують різні інформаційні ресурси: Інтернет, електронна пошта, комп'ютерні програми, організаційна техніка (телефони, факси). Між комп'ютерами офіс-менеджерами є мережа, яка дозволяє оперативно обмінюватися інформацією. Загалом рівень інформаційного забезпечення у компанії знаходиться на високому рівні.

Крім матеріальних заохочень, компанія пробує стимулювати працівників через нематеріальні фактори. До них відносимо різноманітні безкоштовні онлайн - тренінги, відпустки, медичне обстеження за рахунок фірми, комфортабельні умови праці, а з недавніх пір у компанії появилась можливість що місяця визначати кращого працівника, який протягом місяця має можливість вибирати на яких міжнародних сполученнях, а також на яких автобусах він буде здійснювати свої зобов'язання.

Основні фактори матеріальних та нематеріальних факторів мотивації подані на рис 2.2.

За результатами проведеного аналізу кадрову політику туристичної фірми можна оцінювати як достатньо ефективну, спрямовану на досягнення високих результатів праці. Однак вона має низку істотних недоліків, які значно впливають на ефективність формування та використання трудових ресурсів, зокрема:

- процес адаптації молодих співробітників не закріплений за жодним співробітником організації, що має достатній досвід у туристській діяльності. Таким чином, цей процес потребує вдосконалення. В організації щорічно збільшуються обсяги робіт, має місце плинність кадрів (менеджерів) та виникає потреба у залученні нових фахівців. Виходячи зі специфіки діяльності підприємства, для просування туристичних продуктів потрібні молоді фахівці

з наявністю досвіду або без нього. У цьому виникає необхідність застосування наставництва для цієї категорії персоналу.

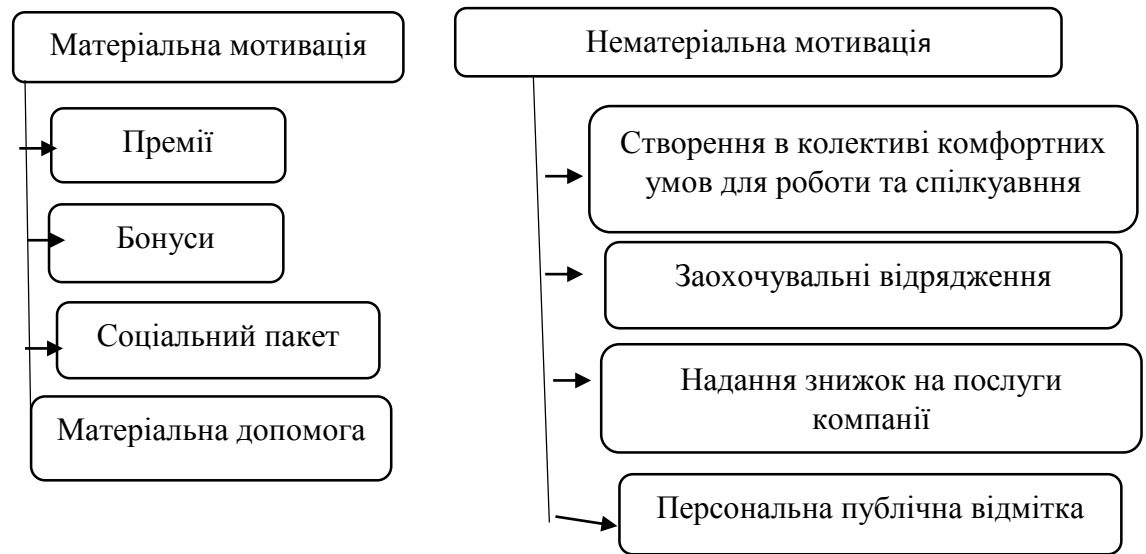


Рис. 2.2 Основні фактори матеріальних та нематеріальних факторів мотивації працівників «Pegas Touristik»

Джерело: складено за даними «Pegas Touristik»

- Оцінка персоналу проводиться у формі співбесіди при прийомі на роботу. Специфіка діяльності «Pegas Touristik», вимагає ретельнішої оцінки персоналу з метою відбору кращих кадрів. Чи не проводиться атестація, не ув'язаний процес матеріального стимулювання з оцінкою персоналу.

- потрібно запровадити активні способи пошуку та цілеспрямовану підготовку необхідних туристичній фірмі працівників. Пошук персоналу здійснюється постійно заново, починаючи від подачі оголошень в ЗМІ та закінчуючи наймом. Цей процес необхідно спростити, створивши кадровий резерв, що дозволить за потреби без витрат залучити потрібного фахівця.

Однією із загальних вимог до кадрової політики в сучасних умовах зводяться до того, що кадрова політика має бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. Щодо цього вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії. Визначальним у виборі кадрової політики є стратегія розвитку фірми, як системи. Більше того, вдало обрана та реалізована вдала кадрова політика має сприяти втіленню в життя і самої стратегії.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «PEGAS TOURISTIK»

3.1 Застосування сучасних підходів до управління персоналом на ТОВ «Pegas Touristik»

В останні роки актуальною вимогою стає використання інструментів маркетингу в управлінні персоналом, що дозволяють сформувати системний підхід до вивчення ринку праці, методів сучасної модернізації системи управління людськими ресурсами у сфері туризму та найголовніше – задовольнити потребу організації у компетентних працівниках.

Маркетинговий підхід до управління персоналом являє собою діяльність, спрямовану на ретельне і всебічне вивчення ринку праці, попиту на персонал переваг і потреб роботодавців, планування та прогнозування асортименту затребуваних професій, розробку заходів щодо задоволення попиту на робочу силу, виявлення потенційних потреб роботодавців професіях, формування купівельних пріоритетів у пошуку персоналу вищої кваліфікації, співробітництво із службами зайнятості, біржами праці, освітніми установами та іншими джерелами робочої сили, формування іміджу роботодавця. Реалізація поставлених завдань, таким чином, дозволить у довгостроковій перспективі забезпечити туристичну організацію не так людськими ресурсами, як утворити стратегічний потенціал, за допомогою якого можливе вирішення конкретних цільових завдань.

Маркетинг персоналу означає змістовне розширення функції виробничого маркетингу до області управління людськими ресурсами. Він включає такі понятійні елементи:

- маркетинг як основний принцип управління, орієнтованого ринку;

- маркетинг як метод систематизованого пошуку рішень; на основі сучасних методів дослідження ринку формується база даних як для стратегічних, так і для оперативних рішень;

- маркетинг як досягнення конкурентних переваг; орієнтована та цілеспрямована комунікативна політика вирішує стратегічну задачу щодо подання на ринку власної організації як конкурентоспроможної та привабливої.

Основними практичними завданнями маркетингу персоналу в організації сфери туризму насамперед мають стати:

- дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища туристичної організації;
- вивчення та сегментування ринку праці;
- вивчення іміджу туристичної організації.

Предметом дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації є фактори чи умови, в яких здійснюється туристська діяльність. Зовнішнє та внутрішнє середовище туристської організації розкривається через зміст відповідних зовнішніх та внутрішніх факторів.

Під зовнішніми факторами розуміються умови, які організація як суб'єкт управління зазвичай не може змінити, але повинна враховувати для правильного визначення потреби в персоналі та оптимальних джерел її покриття. До зовнішніх факторів, що визначають зміст маркетингу персоналу, можна віднести:

- загальноекономічна ситуація та стан вітчизняної туристичної індустрії (аналіз даного фактора показує тенденції економічного розвитку, конкурентну ситуацію, взаємодію з профспілками, ситуацію в галузі освіти);

- розвиток туристських та готельних технологій (визначає зміну характеру та змісту праці, його предметної спрямованості, що, у свою чергу, формує зміну вимог до спеціальностей та робочих місць, підготовки та перепідготовки персоналу);

- особливості соціальних потреб (даний чинник дозволяє уявити структуру мотиваційного ядра потенційних співробітників організації, що визначається характером громадських, виробничих відносин, що складаються в заданий момент);

- розвиток законодавства (при вирішенні питань персонал-маркетингу слід враховувати норми трудового законодавства, його можливі зміни у доступному для огляду часі, особливості в галузі охорони праці, зайнятості тощо);

- кадрова політика організацій-конкурентів (вивчення методів роботи з кадрами в організаціях-конкурентах з метою вироблення власної стратегії поведінки, спрямованої на зміну кадрової політики).

Під внутрішніми чинниками розуміються такі чинники, які у значною мірою піддаються управляючій дії із боку організації. Основними внутрішніми факторами є:

- цілі організації (чіткість і конкретність систем цілепокладання визначають сувору спрямованість довгострокової політики організації, її цілі та завдання, формуючи стратегію маркетингу персоналу);

- фінансові ресурси (точна оцінка потреби та можливостей туристичної організації у фінансуванні заходів з управління персоналом визначає вибір альтернативних чи компромісних варіантів у галузі планування потреби в персоналі, її покриття, використання та підготовки кадрів);

- кадровий потенціал організації (цей чинник поширюється, як у середу маркетингової діяльності, і управління персоналом загалом; він пов'язаний з оцінкою можливостей фахівців кадрової служби, правильним розподілом обов'язків з-поміж них, що багато чому визначає успіх реалізації плану персонал-маркетинга);

- джерела покриття кадрової потреби (цей чинник можна як внутрішній з погляду можливості вибору туристської організацією джерел покриття кадрової потреби, відповідних стану інших внутрішніх та зовнішніх чинників: цілям організації, фінансових ресурсів тощо.).

Повний і точний облік всіх вищезгаданих факторів визначає рівень та особливості реалізації маркетингової діяльності в галузі персоналу. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації необхідний уточнення конкретних напрямів дослідження ринку праці.

Предмет вивчення ринку праці – весь призначений для використання потенціал робочої сили. Цей потенціал охоплює як зовнішній ринок праці, і наявний колектив, тобто. внутрішній ринок праці. Основними напрямками аналізу зовнішнього ринку праці є:

- структура ринку праці, у тому числі секторна, регіональна, вікова, кваліфікаційна, професійна,
- мобільність робочої сили;
- джерела та шляхи покриття потреби в персоналі; поведінка конкурентів ринку праці;
- вартість робочої сили.

Аналіз зазначених напрямів дозволяє встановити кількісний та якісний стан таких параметрів ринку праці, як попит на персонал та пропозицію персоналу.

Предмет вивчення іміджу організації – уявлення про неї на внутрішньому та зовнішньому ринках праці. Мета такого вивчення – забезпечення відправних точок заходів щодо покращення іміджу роботодавця, спрямованих на те, щоб і потенційні працівники, і співробітники туристичної організації віддали перевагу конкурентам. До інструментарію дослідження іміджу можна віднести:

- опитування працівників туристичної організації, її партнерів, споживачів та інших груп;
- аналіз найму, особливо невдалих заходів щодо підбору кандидатів на вакантні посади, а також заходів щодо підбору персоналу з близького оточення співробітників;

- вивчення претензій, що висловлюються працівниками у процесі ділової оцінки, адаптації або в рамках спеціально організованої системи розгляду претензій;

- цілеспрямований аналіз даних дослідження ринку праці.

Актуальним питанням для сучасних туристичних організацій є формування у працівників орієнтованості на клієнта, що сприяє досягненню поставлених бізнес-цілей. Сучасні клієнти досить вимогливі у власних уподобаннях, і дедалі частіше вирішальним чинником вибору банку не рівень відсоткової ставки, а якість обслуговування, облік інтересів клієнта. Від того, наскільки якісно працівник обслуговує клієнтів, чи доброзичливий він, лояльний, приємний у спілкуванні, залежить подальша співпраця з даним клієнтом (чи зможе організація сформувати тривалі партнерські відносини, чи це буде разовий продаж послуги). Клієнтоорієнтованість персоналу дозволяє створювати додатковий дохід шляхом формування поведінки, спрямованої на підтримку партнерських відносин із клієнтами за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення їхніх потреб. Суб'єктом клієнтоорієнтованості є працівник, який має власні інтереси та мотиви, що регулюють його трудову діяльність, тому важливо стимулювання клієнтоорієнтованої поведінки працівника.

Клієнтоорієнтованість - це запорука хороших, гармонійних та взаємовигідних відносин фірми та споживачів. Тут все просто: покупці отримують індивідуальний підхід, задоволення своїх запитів та позитивні враження, а компанія – стійкий прибуток.

Орієнтація співробітників на клієнта - результат поєднання характеристик особистості, мотивації, знань, умінь та навичок. Щоб забезпечити необхідний рівень розвитку цієї компетенції у колективі, потрібна її всебічна оцінка, причому як на етапі відбору персоналу, так і під час роботи фахівців, з якими вже підписано трудовий договір.

Клієнтоорієнтованість персоналу - це сукупність особистісних та професійних характеристик співробітників, спрямованих на встановлення та підтримку ефективних довгострокових відносин із клієнтами.

Орієнтація персоналу на покупців та клієнтоцентричність фірми не існує у відриві від завдань компанії. Вона надає визначальне вплив її виручку. Працівник повинен дотримуватися розумного балансу між інтересами організації та покупця.

Формування клієнтоорієнтованої поведінки персоналу можливе, при врахуванні наступних аспектів:

- залучення працівників, які мають потенціал для формування клієнтоорієнтованої поведінки;
- утримання клієнтоорієнтованих співробітників, які мають цінність для організації;
- стимулювання клієнтоорієнтованих співробітників до ефективної трудової діяльності.

Клієнтоорієнтований співробітник націлений на виявлення потреб, підбір відповідного товару та високу якість обслуговування, а не на те, щоб переконати людину придбати максимально дорогу пропозицію. Задоволений покупець цінує такий персональний підхід, виділяє фірму з-поміж інших і згодом звертається саме до неї.

Набір якостей та індикаторів клієнтоорієнтованості персоналу може значно відрізнятись навіть у межах однієї фірми. Він залежатиме від поглядів роботодавця, особливостей компанії, а також специфіки та умов праці, визначених для конкретної посади.

Приклад показників клієнтоорієнтованості співробітника для ТОВ «Pegas Touristik» наведено на рис. 3.1



Рис. 3.1 Приклад показників клієнтоорієнтованості співробітника для ТОВ «Pegas Touristik»

Джерело: складено автором

Чим більше часу приділяється на взаємодію з клієнтом і чим вище ступінь відповідальності співробітника, тим важливіше стає ця компетенція. Високий рівень клієнтоорієнтованості допоможе швидко оцінити потреби клієнта, зробити правильну пропозицію та вибудувати комунікацію, що надалі призведе до:

- збільшення лояльності клієнтів;
- зростання кількості продажів послуг та повторних звернень;
- можливості реалізації додаткових послуг;
- виділенню на фоні конкурентів;
- зниження вартості залучення клієнтів;
- безкоштовної рекомендації компанії задоволеними клієнтами;

- виконання бізнес-планів;
- створення бази для розвитку фірми.

Низький рівень клієнтоорієнтованості співробітників, навпаки, може завдати бізнесу суттєвої шкоди.

Процес оцінки клієнтоорієнтованості співробітника передбачає виявлення у спеціаліста наявності компетенції та співвідношення ступеня її розвитку з бажаними показниками. Фактори дослідження, а також нормативні параметри відрізнятимуться залежно від посади, а також специфіки та цінності компанії.

Можливі критерії оцінки

Результати праці та якість обслуговування. Включає аналіз показників, які можна виразити у цифрах та виміряти об'єктивно. Наприклад, обсяг реалізованих співробітником послуг, кількість залучених клієнтів або тих, хто повернувся до компанії повторно, задоволеність покупців, середню суму чека, своєчасність та якість складених документів, наявність скарг. Мінус такого способу в тому, що не завжди результат — це лише заслуга працівника. На фактори оцінки можуть суттєво впливати особливості самої фірми: зручне розташування, бонусна система, широкий асортимент або наявність рідкісних послуг і т. д. Крім того, далеко не всі клієнти залишають власнудумку про обслуговування чи якість послуг. Як правило, відгуки пишуться лише у критичних ситуаціях.

Особистісні характеристики та мотивація. Для оцінки кандидатів та діючих співробітників можна використовувати психологічні тести, опитувальники, інтерв'ю, аналіз висловлювань та кейси. Складність застосування цього способу полягає в тому, що клієнтоорієнтованість залежить від цілого комплексу якостей. HR-фахівцеві, хоче він того чи ні, доведеться витратити час на виділення переліку важливих для конкретної посади софт скіллів.

Hard skills. Це набуті компетенції, які допомагають фахівцям вибудовувати правильну комунікацію із клієнтами. Для їхньої оцінки

використовують професійні тести, а також аналіз знання стандартів фірми та регламентів бізнес-процесів. Недолік перелічених методів діагностики у цьому, що працівник може мати відмінну теоретичну і практичну підготовку, та заодно не використовувати їх у реальній діяльності, якщо вона суперечить його цінностям і установам.

Поведінка. Особистісні якості співробітників, мотивація, засвоєна нормативна інформація про вимоги та правила завжди виявляються у діях. Дослідити їх допоможуть спостереження, ділові ігри, наймання таємного покупця, рейтингові шкали поведінки, асесмент-центр, контроль аудіозаписів спілкування з клієнтом. Недоліком цих способів є можлива суб'єктивність оцінки. Щоб отримати достовірні відомості, необхідно опрацювати чіткі критерії та показники для аналізу, залучити кількох спостерігачів або використовувати різні варіанти дослідження.

Діагностика орієнтації на клієнта може проводитися і для кандидатів на вакансію, і вже для працевлаштованих фахівців. Цілі та методики дослідження при цьому відрізнятимуться.

Під час роботи у компанії оцінку можна здійснювати як періодично, і одноразово. У першому випадку вона організується для визначення поточного рівня розвитку компетенції, пошуку причин її зниження та точок зростання. Разовий аналіз відбувається за фактом будь-якої події, наприклад, після навчання на тематичних семінарах. Оцінка клієнтоорієнтованості під час відбору спрямована на те, щоб обрати найбільш відповідного претендента.

Для оцінки клієнтоорієнтованості можна використовувати різні методи. Вибір конкретного інструменту залежить від мети та специфіки компанії, посади, а також бюджету та часу, відведених для дослідження.

- *Психологічна діагностика.* Психологічні особливості та ціннісні орієнтири співробітника визначають його ставлення до оточуючих. Роботодавець може вивчати різноманітні характеристики особистості, які впливають побудова соціальної взаємодії коїться з іншими, і виходячи з отриманих відомостей оцінювати ймовірність бажаної поведінки з клієнтами.

Спеціальних тестів на клієнтоорієнтованість не розроблено. Для оцінки цієї компетенції можна скористатися методиками психологічної діагностики різних цільових факторів, наприклад:

- емпатії;
- стилю комунікації;
- стресостійкість;
- ціннісні орієнтири;
- особливості мотивації;
- стратегії поведінки у міжособистісних відносинах;
- відкритості чи неприйняття зовнішніх контактів;
- конфліктності;
- соціальну зрілість.

Характеристик, які можуть вплинути на ставлення працівника до клієнтів, досить багато, тому важливо визначити найзначущіші для конкретної посади та фірми. Для їхньої оцінки надалі потрібно підібрати валідні тести та опитувальники.

• *Запитання.* Один з найпростіших та найпоширеніших способів оцінки клієнтоорієнтованості потенційних співробітників та працюючого персоналу. Застосовується у межах інтерв'ю, ассесмент-центру та інших варіантах дослідження.

Під час бесіди HR-менеджер оцінює інформацію (наприклад, про минулий досвід), аналізує перебіг роздумів спеціаліста, його пріоритети, прояв неприйняття, емоційну реакцію. Питання можуть передбачати однозначну очікувану або небажану відповідь, надавати можливість для міркування або провокувати кандидата.

• *Кейси.* Зручний метод, який дозволяє оцінити перебіг міркувань, поведінку та ставлення персоналу до клієнтів. У чому суть: HR-менеджер моделює ситуацію відповідно до специфіки посади, аналізує індикатори і робить висновок, виявив клієнтоорієнтованість працівник чи ні. При цьому проблема може мати кілька варіантів розв'язання.

Приклади кейсів для оцінки клієнтоорієнтованості персоналу:

1. У вас є постійний клієнт, який приносить компанії невеликий, але стабільний прибуток, і цінує вас як представника фірми. Нещодавно до вас звернувся новий контрагент, щоб розпочати співпрацю. У перспективі може принести вдвічі більше доходу. Обом замовникам важливо закінчити роботу до однієї і тієї ж дати, виконати відразу два завдання ви не можете. Кого з клієнтів ви оберете для роботи та чому?

2. У вас вихідний день, і ви перебуваєте на зустрічі з друзями. Вам надходить дзвінок від нового клієнта. Що ви будете робити?

3. Ви підготували проєкт туру для замовника, а він наполягає на внесенні правок. Ви вважаєте, що вони не відповідають меті і негативно позначаться на результаті. Ваші дії?

4. Ви запланували відпустку та вже купили квитки. За кілька днів до вильоту в компанію звертається клієнт, який може стати великим замовником, але обговорення умов співробітництва триватиме тривалий час. Яке рішення ви ухвалите?

5. Представник корпоративно гоклієнта, відповідальний за взаємодію з вашою фірмою, змінюється. Новий співробітник вимагає внести безліч правок та стверджує, що більшість попередньо узгоджених моментів не влаштовують його роботодавця. Як ви діятимете?

6. Під час спілкування з клієнтом до вас до кабінету входить інший клієнт, з яким працює ваш колега. Він починає емоційно висловлювати невдоволення співпрацею. Спеціаліста, про якого йдеться мова немає на робочому місці, оскільки він на лікарняному. Що ви зробите?

Таким чином, сучасне бізнес-середовище функціонування туристських організацій потребує вирішення принципово нових завдань, найважливіша з яких є максимально ефективно використання власного кадрового потенціалу. Причому це актуально як для суспільства загалом, але ще більшою мірою кожної туристської організації. Розвиток підходів до управління персоналом

у туристських організаціях – це найважливіший напрям, який має вивести вітчизняну туристичну індустрію новий шлях стабільного розвитку.

3.2 Застосування сучасних методів всебічної оцінки персоналу

Впровадження всебічної оцінки співробітників є стратегічним кроком для будь-якої організації, що прагне підвищення ефективності, зміцненню командного духу і розвитку корпоративної культури. Цей підхід забезпечує глибоке розуміння потреб та можливостей кожного співробітника, виявляє сфери для зростання та розвитку, а також сприяє створенню атмосфери відкритості та взаємної поваги у колективі.

Оцінки за методом 540 і 720 градусів є ще комплекснішими і всебічними підходами до оцінки продуктивності співробітників проти традиційної оцінкою 360 градусів. Оцінка 540 градусів включає зворотний зв'язок від усіх сторін, як і оцінка 360 градусів, але додає до цього зовнішню оцінку від клієнтів, партнерів або інших зовнішніх стейкхолдерів, які взаємодіють зі співробітником. Оцінка 720 градусів є ще глибшим процесом, який передбачає повторну оцінку після певного періоду часу для оцінки ефективності внесених змін та розвитку співробітника.

На відміну від традиційних підходів, таких як оцінки 90, 180 та 360 градусів, методики 540 та 720 градусів дозволяють отримати більш повну картину роботи співробітника, включаючи зовнішнє сприйняття та довгостроковий розвиток. Ці підходи сприяють глибокому розумінню взаємодії співробітника з навколишнім світом та ефективності реалізованих змін у його поведінці та професійних навичках.

Рекомендації щодо впровадження методик оцінки для ТОВ «Pegas Touristik»

1. Підготовка та комунікація: Важливо чітко пояснити цілі оцінок, процес та очікувані результати всім учасникам, щоб знизити можливий опір та збільшити залученість.

2. Технологічна підтримка: Використання спеціалізованих платформ, може значно спростити збирання та аналіз великих обсягів даних, а також забезпечити анонімність та об'єктивність процесу.

3. Навчання керівників: Необхідно навчити керівників інтерпретації результатів оцінки та розробки індивідуальних планів розвитку співробітників на основі отриманого зворотного зв'язку.

4. Фокус на розвиток: Важливо використовувати результати оцінок не задля критики, а заохочення зростання та розвитку співробітників, підтримуючи позитивну і продуктивну робочу атмосферу.

Впровадження оцінок 540 і 720 градусів потребує ретельної підготовки та прихильності до принципів відкритості та безперервного розвитку. Ці методики пропонують нові можливості для глибокого розуміння та ефективного управління персоналом, сприяючи створенню культури постійного покращення та інновацій.

Впровадження всебічних систем оцінки у організаціях пов'язані з низкою викликів і труднощів, потребують уважного розгляду та ретельного планування. Розглянемо основні проблеми та шляхи їх вирішення.

Загальні проблеми під час запровадження всебічних оцінок персоналу:

1. Опір змінам: Співробітники та управлінський персонал можуть виявляти опір новим методам оцінки через страх перед невідомим, страх критики або втрати статусу.

2. Витрати часу та ресурсів: Розробка, впровадження та підтримка комплексних систем оцінки вимагають значних тимчасових та фінансових вкладень.

3. Забезпечення анонімності та об'єктивності: Важливо гарантувати анонімність учасників процесу оцінки, щоб забезпечити чесність та відкритість зворотного зв'язку.

4. Аналіз великих обсягів даних: Збір та аналіз даних від великої кількості респондентів може стати складним завданням, особливо без відповідних інструментів та навичок.

Подолати опір співробітників та управління можливо через:

1. Комунікацію та навчання: Чітко та відкрито пояснити цілі оцінок, їх користь для кожного співробітника та компанії в цілому. Провести навчальні сесії, щоб показати, як буде проходити процес оцінки та які інструменти використовуватимуться.

2. Пілотні проєкти: Впроваджувати систему оцінки поетапно, починаючи з пілотних проєктів в окремих відділах, щоб демонструвати ефективність підходу та його переваги перед традиційними методами.

3. Участь співробітників у розробці системи: Залучити співробітників у процес розробки та адаптації системи оцінки, щоб врахувати їхні думки та пропозиції.

Роль зворотного зв'язку та адаптації системи оцінок під потреби компанії:

1. Регулярний та конструктивний зворотний зв'язок: зворотний зв'язок повинен бути центральним елементом процесу оцінки. Він має бути спрямований на підтримку та розвиток співробітників, а не лише на критику.

2. Адаптація під корпоративну культуру: Система оцінки має відповідати цінностям та особливостям корпоративної культури компанії. Це збільшить її прийнятність та ефективність.

Технологічна підтримка: Використовувати спеціалізовані платформи та інструменти, для спрощення збору, аналізу даних та надання зворотного зв'язку. Це допоможе зробити процес більш ефективним та менш витратним за часом.

Впровадження всебічних оцінок — це не лише спосіб покращити процес оцінки продуктивності, а й можливість для організацій переглянути свої підходи до управління персоналом, наголосивши на розвитку та підтримці

співробітників. Це потребує часу, терпіння та готовності до змін як з боку керівництва, так і з боку самих співробітників.

Переваги всебічної оцінки працівників:

- Об'єктивність та комплексність: Оцінка з різних точок зору дозволяє отримати повне уявлення про професійні якості та результативність роботи співробітника.
- Мотивація та особистісне зростання: Регулярний зворотний зв'язок сприяє підвищенню мотивації та особистісному зростанню співробітників, показуючи шляхи для розвитку та вдосконалення.
- Поліпшення командної роботи: Всебічна оцінка сприяє зміцненню взаєморозуміння та співробітництва всередині команди.
- Підвищення ефективності управління: Надає керівництву точні дані для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом та розвитку компанії.

Як почати застосовувати різні типи оцінок у компанії:

1. Визначити цілі та завдання оцінки: Чітко сформулювати, чого необхідно досягти за допомогою впровадження системи оцінки.
2. Обрати відповідний тип оцінки: Розглянуте, який тип оцінки (540 або 720 градусів) найкраще відповідає цілям та корпоративній культурі.
3. Навчити керівників та співробітників: Провеститренінги та семінари для підготовки до нового процесу оцінки.

Застосування всебічних методів оцінки — це не просто тренд сучасного управління персоналом, це необхідність для компаній, які прагнуть сталого розвитку і успіху в бізнес-ландшафті, що динамічно змінюється.

3.3. Сучасні форми та методи зміцнення системи управління персоналом «Pegas Touristik»

Аналізуючи систему управління персоналом, які застосовує ТОВ «Pegas Touristik» спостерігаємо, що підприємство не достатньо дбає про соціально - психологічний стан своїх працівників, чим супроводжує в подальшому неефективну роботу підприємства, емоційне вигорання працівників, втрату прибутку, та зниження конкурентоспроможності на ринку праці.

Рекомендовано для зміцнення персоналу ТОВ «Pegas Touristik» запровадити використання таких методів.

- коучинг;
- вебінари;
- тренінги;
- кейс стаді;
- грейдинг.

Популярним методом управління персоналом, який допоможе працівникам ТОВ «ТОВ «Pegas Touristik» ефективно використовувати свої трудові потенціали є - грейдинг. Термін «грейдинг» походить від англійського слова «grading», що в перекладі буде як угруповання, класифікація.

Впровадишся грейдинг у компанії ТОВ «Pegas Touristik», основними завданнями буде:

- визначити цінності посад з точки зору компанії;
- створити оптимальну систему оплати на підприємстві;
- створення сприятливих умов для покращення ефективності працівників;
- відповідність між працівниками і посадами, які вони займають.

Основними відмінностями цього методу є те, що посади розміщуються тільки по рівню їх значущості на підприємстві, а також відмінність в оплаті праці. Тобто, працівник ТОВ «Pegas Touristik» може займати нижчу посадову ланку, але може отримувати вищу заробітну плату, ніж працівник, який посідає вищу посаду.

Впровадивши систему оцінювання посад, а також оплати підприємство ТОВ «Pegas Touristik» розробили свою систему етапів використовуючи метод грейдування. Система етапів оцінювання персоналу подані в рис. 3.2

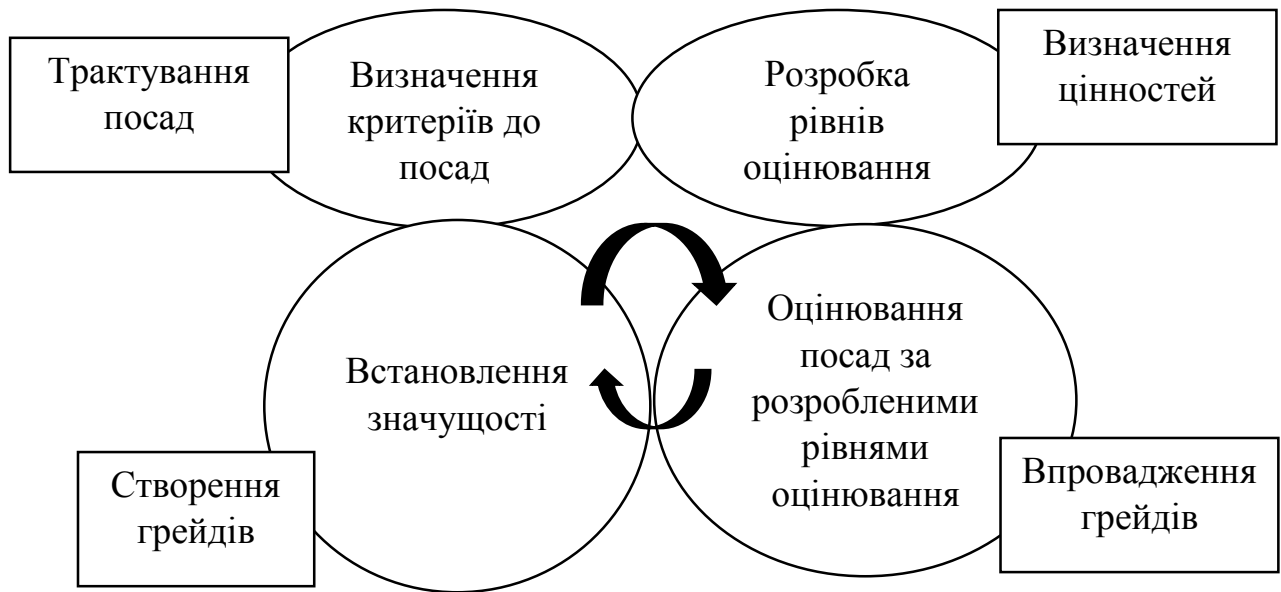


Рис. 3.2. Запропонована система етапів оцінювання персоналу для ТОВ «Pegas Touristik»

Джерело: складено автором

Розглянувши грейдівську систему, яку використовує підприємство можемо сказати наступне: в основі системи оцінювання компанія має основні 4 етапи:

1. трактування посад – у цьому етапі створюються відповідні документи, які описують функції посад;
2. визначення цінності – описується важливість і цінність посад, аби в подальшому оцінити їхні заробітні плати;
3. створення грейдів – етап коли підприємство готове створити основу для ефективних управлінських рішень.
4. впровадження грейдів – сприяє створенню оптимальної системи управлінських рішень, яка в майбутньому допоможе підвищити ефективність компанії.

Коучинг – це метод, який дозволяє поєднувати принципи тренінгу і консультування. Тобто в основу коучингу входить не повчати працівника, а мотивувати його до професійних змін [29].

Впровадження коучингу допоможе ТОВ «Pegas Touristik»

- Покращити комунікаційні стосунки між працівниками;
- Зменшити плинність кадрів;
- Збільшити готовність працівника до виконання складних завдань;
- Збільшити ефективність використання часу.

В Україні на сьогоднішній час аби вивчати основні моделі коучингу використовують модель GROW, яка спрямована на підвищення мотивації персоналу, збільшення прибутку та задоволення від зробленої роботи. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика впровадження моделі коучингу GROW на ТОВ «Pegas Touristik»

Ключові етапи коучингу	Характеристика	Рівень управління
Goals (цілі)	Перший етап моделі, де коучі допомагають працівникам визначити власні цілі, ставлять певні запитання аби зрозуміти заохоченість працівника	Вищий
Will (наміри)	Етап передбачає собою те, що кожен з працівників, визначає певну послідовність дій, щоб досягнути певних намірів	Вищий
Options (варіанти)	Третій етап допомагає працівникам зрозуміти, що перешкоджає їхнім планам та цілям, як вони можуть подолати розрив між тим де вони зараз і де вони бачать себе в майбутньому	Середній
Reality (реальність)	Складаючи певну модель уявлення цілей кожного з працівників пробує зрозуміти зовнішні та внутрішні перешкоди, які заважають досягати цілей, ставлячи додаткові питання	Середній

Джерело: складено за [30,31]

За для ефективного впровадження моделі коучингу старші менеджери компанії що місяця допомагають працівникам засвоїти основні етапи за допомогою коуч-експертів, які в свою чергу проводять консультації по підвищенню ефективності з працівниками ТОВ «Pegas Touristik».

Завдяки ознайомленням із коучингом всі працівники ТОВ «Pegas Touristik» будуть мати змогу розкрити свій особистий внутрішній потенціал, модернізувати свої навички та можливості, а також підвищити ефективність роботи на підприємстві.

Переваги коучингу на робочому місці

- Коучинг допомагає співробітникам підвищити продуктивність, ефективність і якість роботи. За даними Асоціації управління персоналом, продуктивність людей підвищується в середньому на 86%, коли навчання доповнюється коучингом.
- Коучинг підвищує залученість. Співробітники відчують, що їх цінують, і мотивуються на досягнення за допомогою коучів.
- Коучинг лідерства озброює керівників навичками і знаннями для успішної мотивації та управління своїми командами.
- Коучинг допомагає співробітникам/коучам впоратися зі стресом і підвищити стійкість до нього завдяки плану дій, розробленому коучем і коучем.
- Коучинг сприяє відкритому спілкуванню, зміцненню довіри і командної роботи.
- Коучинг дозволяє співробітникам конфіденційно обговорювати з коучем свої слабкі сторони, що сприяє підвищенню їхньої задоволеності роботою.
- Коучинг сприяє постійному вдосконаленню. Співробітників заохочують приймати нові навички, виклики та можливості

Вебінар - це навчання, яке може здійснюватись в онлайн режимі, з метою проведення різноманітних тренінгів в необмеженій кількості людей.

Вебінар дозволяє працівникам [32]:

- брати участь в обговоренні певної тематики;
- обмінюватись досвідом, різноманітними онлайн - ресурсами.

Керівники компанії дбаючи не тільки про трудовий потенціал працівників ТОВ «Pegas Touristik» ще піклуються про морально-психологічний стан кожного працівника. Тому кожного року, усі працівники мають пройти вебінари на тему: «Як пережити кризу», «Альтернативна та додаткова комінікація з людьми під час війни». При ефективному використанні, спеціалісти допоможуть краще ознайомитись з цільовою аудиторією.

Керівництво компанії давши можливість працівниками пройти вебінари, мають можливість зрозуміти, що заважає працівникам ефективно працювати, і які недоліки існують на підприємстві.

До ще одного із основних видів дієвого онлайн - навчання є E - learning.

E - learning проводиться з метою підвищення навиків, а також допомагає тим, кому потрібно постійно підвищувати свою кваліфікацію. Вважають, що E - learning можуть розглядати як видом вебінару, так і окремою частинкою після впровадження в освіту дистанційного навчання.

Впровадивши онлайн-навчання кожен працівник ТОВ «Pegas Touristik» буде мати змогу підвищувати свою кваліфікацію за зручним для нього графіком; не використовувати додаткові кошти для навчання, отримати нові знання, а також за допомогою чату обговорювати проблеми з якими зіткнулись під час занять.

Також, крім цього для ефективного використання вебінару, кожен працівник ТОВ «Pegas Touristik» має можливість навчитись правильно продемонструвати свій товар чи послугу. І найважливішим чинником є турбота про себе і про своїх колег.

Після пандемії COVID - 19, основними платформами для проведення вебінарів стали: ZOOM, Webinars OnAir, Livestream, Youtube Life.

Найпопулярніша онлайн - платформа без якої не може обійтись ні одна людина у сьогоденні є ZOOM. Тому працівникам щоб пройти вебінари потрібен лише смартфон.

Тренінг - це метод отримання нової інформації, із залучення практичного досвіду, а також перевірка теоретичних знань людини із запропонованих умінь та навичок у зовнішньому та внутрішньому середовищі [33].

Застосовуючи тренінги, старший менеджер за допомогою керівника обговорюють які тренінги, потрібно застосовувати у ТОВ «Pegas Touristik»

Проводивши аналіз продуктивності працівників, керівництво компанії створює дві групи працівників. Розділивши їх на тих, які потребують особистісні тренінги, і на тих працівників, які потребують методичні тренінги.

В основу особистісних тренінгів, які впроваджує ТОВ «Pegas Touristik» можемо віднести навчання в основу яких є вдосконалення самосвідомості, поведінки, професійної групи людей чи окремо певного працівника [33]. До них відносимо: «Покращення адаптації в зовнішньому середовищі», «Як керувати своїми емоціями», «Спілкування без конфліктів», «Вербальне та невербальне спілкування».

Методологічний тренінг - призначений для вдосконалення у певній сфері діяльності. Спрямований на удосконалення кваліфікації на певній посаді. До них належать: «Ефективне використання тайм-менеджменту у робочий час», «Мелодія мого успіху».

Ще один, але не менш важливий метод є кейс-стаді. На відмінну від інших цей метод виник ще на початку ХХ ст.

Кейс - стаді полягає у вивченні окремого працівника, групи людей задля осмислення широкого класу подій [34].

Для використання кейс-стаді директор фірми звертає увагу на:

- випадок, подію;
- окремого працівника;
- окрему групу людей.

Після чого до основних цілей директора ТОВ «Pegas Touristik» належать:

- визначення проблеми на підприємстві;
- постановка певних завдань, за для вирішення проблеми;
- формулювання висновків.

Використовуючи, цей метод підприємство має можливість шляхом дослідницького етапу провести повний аналіз проблем для їх вирішення.

У підсумку здійснимо розрахунок економічної ефективності розвитку персоналу ТОВ «Pegas Touristik» шляхом участі у тренінгах. Відповідні розрахунки наведемо у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту від проходження тренінгів для персоналу
«ТОВ «Pegas Touristik»

Показники		Загальний показник з урахуванням пропозиції
Дохід		
Середня вартість однієї покупки туру становить, грн	60000	
Чисельність постійних клієнтів, осіб	100	
Збільшення числа постійних клієнтів після проведення тренінгів 3% за прогнозами		$100:100*3=3$
Приріст обсягів реалізації туристичних послуг за рахунок збільшення чисельності постійних клієнтів		$60000*3=180000$
Витрати		
Заробітна плата тренеру, який проводить навчання	25000 (одноразово)	$25000*3=75000$
Річний економічний ефект		
Дохід – Витрати, грн.		$180000 - 75000 = 105000$
Ефективність інвестицій у розвиток персоналу:		
$ROI = \frac{\text{дохід}-\text{затрати}}{\text{затрати}} * 100\%$		$\frac{180000-75000}{75000} * 100\% = 140\%$
Термін окупності		
$T \text{ окупності} = \frac{\text{затрати}}{\text{дохід}-\text{затрати}} * 12 \text{ місяців}$		$\frac{75000}{105000} * 12 = 8,6 \text{ місяця.}$

Джерело: складено автором

Таким чином, проведені розрахунки свідчать, що участь працівників ТОВ «Pegas Touristik» у тренінгах є такою, що принесе вигоду туристичному підприємству у вигляді додаткового річного доходу у сумі 105000 грн . При цьому віддача від вкладених інвестицій буде складати 140%, а строк окупності даного заходу 8,6 місяця.

Соціальна ефективність запропонованих заходів:

- реалізація та розвиток потенціала співробітників;
- підвищення конкурентоздатності персоналу;
- узгодження цілей організації та цілей співробітників;
- розділення цінностей та принципів організації;
- підвищення стресостійкості;
- зниження конфліктів;
- підвищення мотивації працівників.

ВИСНОВКИ

Проведене теоретичне та практичне дослідження форм та методів управління персоналом на туристичному підприємстві дозволяє зробити наступні висновки

1. Сучасне бізнес-середовище функціонування туристичних організацій вимагає вирішення ряду питань, найважливішим з яких є максимально ефективне управління персоналом. Розвиток підходів до управління персоналом в туристичних організаціях є найважливішим напрямком, який має вивести вітчизняну індустрію туризму на новий шлях стабільного розвитку та забезпечити глобальну конкурентоспроможність.

2. Управління персоналом туристичного підприємства включає в себе комплекс управлінських рішень, який включає: розробку та концепцію управління людьми, а також мотивацію людей до практичного застосування цієї теорії в конкретній компанії. В даний час концепція управління персоналом базується на визнанні зростаючої особистості працівника, знанні його мотиваційних установок, його здатності формувати і направляти їх відповідно до інтересів підприємства. Утвердження ринкових відносин супроводжувалося відступом від принципів ієрархічного управління, жорсткої системи впливу.

3. Міжнародний туристичний оператор «Пегас Туристик» - один із лідерів туристичної сфери і один з найбільш масштабних туристичних операторів на території України і країн колишнього СНД. Діяльність туристичної компанії ТОВ «Pegas Touristik» можна вважати цілком успішною, тому що за підсумками аналізу вона прибуткова та рентабельна.

4. В ході дослідження нами виявлені головні проблеми управління персоналом у туристичній фірмі «Pegas Touristik»:

- відсутність планомірної роботи з кадрами: відсутня система постійного навчання співробітників за різними формами (підвищення кваліфікації, семінари, тренінги та ін.);

- не розвинуто систему оцінки персоналу - діяльності, що проводиться на різних етапах функціонування системи управління персоналом для різних цілей підприємства «Pegas Touristik», у тому числі: не оцінюється існуючий кадровий потенціал та комплексно не формуються вимоги до залучення персоналу; не оцінюється потреба у підвищенні кваліфікації персоналу на етапі навчання та розвитку персоналу, не визначається необхідність навчання конкретних працівників, не перевіряється відповідність рівня кар'єри працівників їхньої компетентності; не проводиться атестація персоналу, необхідна для оцінки стану рівня кадрового потенціалу та вироблення регулюючих впливів широкого кола, у тому числі; не ув'язаний процес оцінки персоналу з вжиттям заходів щодо винагород, просувань, покарань, звільнень; не використовується оцінка персоналу для вироблення заходів щодо мотивації та стимулювання праці, для планування персональних переміщень.

- процес адаптації молодих співробітників не закріплений за жодним співробітником організації, що має достатній досвід у туристській діяльності. Таким чином, цей процес потребує вдосконалення. В організації щорічно збільшуються обсяги робіт, має місце плінність кадрів (менеджерів) та виникає потреба у залученні нових фахівців. Виходячи зі специфіки діяльності підприємства, для просування туристичних продуктів потрібні молоді фахівці з наявністю досвіду або без нього. У цьому виникає необхідність застосування наставництва для цієї категорії персоналу.

5. Практичні рекомендації стосовно вдосконалення форм та методів управління персоналом туристичного підприємства, з нашої точки зору, мають передбачати:

- застосування сучасних підходів до управління персоналом на ТОВ «Pegas Touristik, таких як маркетинговий підхід до управління персоналом та клієнторієнтованість;

- застосування сучасних методів всебічної оцінки персоналу а саме: оцінки за методом 540 і 720 градусів;

- впровадження сучасних форми та методів зміцнення системи управління персоналом «Pegas Touristik: коучинг; вебінари; тренінги; кейс стаді; грейдинг.

6. Проведені нами розрахунки свідчать, що участь працівників ТОВ «Pegas Touristik» у тренінгах є такою, що принесе вигоду туристичному підприємству у вигляді додаткового річного доходу у сумі 105000 грн . При цьому віддача від вкладених інвестицій буде складати 140%, а строк окупності даного заходу 8,6 місяця.

7. Соціальна ефективність запропонованих заходів:

- реалізація та розвиток потенціала співробітників;
- підвищення конкурентоздатності персоналу;
- узгодження цілей організації та цілей співробітників;
- розділення цінностей та принципів організації;
- підвищення стресостійкості;
- зниження конфліктів;
- підвищення мотивації працівників.

Список літературних джерел

1. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117-123. URL: http://www.market_infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf (дата звернення 3.03.2024).
2. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 536 с.
3. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2019. 211 с.
4. Ковальська С.Т., Мартинова І.М. Застосування сучасних моделей управління. *Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції* (м. Київ, 13-14 березня 2018 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2018. Ч. 2. с. 126-129.
5. Павленко М.С. Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №2. С. 13-18.
6. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2019. 376 с.
7. Баб'як М.М., Хорош Ю.С. Ресурсний підхід у сучасному менеджменті. *Економіка і суспільство*. 2019. с. 123-129.
8. Смехова Д.А., Церковна А.В. Особливості управління персоналом туристичної компанії. *Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку*. 2022. С. 53 - 55.
9. Бартошук О.В. Оцінка розвитку туризму в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 82–86.

10. Ровенська В. В., Шишкова Н. С., Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №3 (14). С. 222–229.
11. Блазунь А. В., Шоробура І. М. Сутність і цілі управління персоналом туристичного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку освіти в сфері туризму, фізичної культури та спорту: матеріали Всеукраїнської наук. - практ. конф. (Хмельницький, 26 лютого 2021 р.)*. Хмельницький: ФОП Цюпак А.А., 2021. С. 23-26.
12. Гарват О. А. Особливості управління персоналом туристичних компаній. *Вісник Хмельницького національного університету* 2018. №6 (2). С. 239-242.
13. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2017. Вип. 188. С. 228- 236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28 (дата звернення 3.03.2024).
14. Гордієнко В.В. Туризм – рушій соціально-економічного розвитку країни. XIII Міжнародний економічний форум. 2019. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/gordienko.pdf (дата звернення 3.03.2024).
15. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160 - 172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22 (дата звернення 3.03.2024).
16. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 252 с.
17. Губенко В.І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 1. с. 11-17.

18. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 17. С. 216–224.
19. Євтушенко Г.І., Ватоян А.М., Єрємін М.А. Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. №36. С. 87-93. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/606/602> дата звернення 4.03.2024).
20. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2019. 238 с.
21. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Трактуювання, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. С. 178-184.
22. Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. Управління персоналом у системі операційного менеджменту. *Економіка і регіон*. 2018. № 3. С. 189–193.
23. Захарчин Р. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. №14. с. 66-68.
24. Зікеєва С.Г. Туристична галузь України в період євроінтеграції: соціально-економічний аспект. *Економіка і менеджмент культури*. 2018. № 1. С. 74–82.
25. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2015. 275 с.
26. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигриниць. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
27. «Звіт про фінансові результати» за 2022р ТОВ «Pegas Touristik»
28. «Звіт про фінансові результати» за 2023р ТОВ «Pegas Touristik»

29. Подра О. П. Бренд-бук як інструмент формування ідентичності та індивідуальності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. №5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-04>. (дата звернення 12.04.2024).

30. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: Львів: ЛДУВС, 2022. 228 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4772>. (дата звернення 12.04.2024).

31. Григорак М., Трушкіна Н., Чернух Д. Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній. URL:[https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)-115-129](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-115-129).(дата звернення 12.04.2024).

32. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Гельветика. 2020. Вип. 29. С. 142-147. URL:<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/30370>. (дата звернення 12.04.2024).

33. Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. / Гуштан Т., Лихолат С., Михаліцька Н., Верескля М. Р., Таранський І. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Том 3. № 34. С. 432-440. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3353/1/%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F%20%D0%BC%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf>. (дата звернення 12.04.2024).

34. Теоретичні засади функціонування малих форм аграрного виробництва. / М. І. Ткаченко, Т.В. Ткаченко, О. В. Жукова. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя. 2018. Вип. 4

(16). С. 121 – 124. URL:<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/963>. (дата звернення 12.04.2024).

35. Збрицька Т. П. А.С. Дашян. Особливості дистанційного менеджменту персоналу в умовах пандемії COVID-19. *Молодий вчений*. 2021. № 12 (100). С. 79-83. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14224> (дата звернення 15.04.2024).

36. Збрицька Т. П. Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/13753> (дата звернення 1.05.2024)