

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

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

Давиденко І.В. _____
(підпис)

“ ___ ” _____ 20__ р.

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

**на тему: Управління розвитком персоналу туристичної організації
(на прикладі мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами»)**

Виконавець

студентка 4 курсу, групи 47
ФМЕ, денної форми навчання

Понзель Аліна Олегівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.п.н, ст.викладач кафедри ТіГРБ
(науковий ступінь, вчене звання)

Мартінова Наталя Степанівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. В умовах глобалізації туристичної галузі все більшу значимість здобувають проблеми організації управління персоналом та ефективності його використання, оскільки персонал є головним ресурсом підприємств туристичного бізнесу, від ефективності використання якого залежать результати їх діяльності та конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Управління розвитком персоналу займає провідне місце в системі управління туристичним підприємством і вважається основним фактором його економічного успіху. Методологічно ця сфера управління володіє специфічним понятійним апаратом, має відмітні характеристики і показники діяльності, спеціальні процедури і методи - атестація, експеримент і інші; методи вивчення й напрямку аналізу змісту праці різних категорій персоналу.

Управління розвитком персоналу сфери туризму в такій ситуації набуває особливого значення: воно дозволяє узагальнити і реалізувати цілий спектр питань адаптації людини до зовнішніх умов, врахування особистісного фактору в побудові системи управління персоналом туристичної організації. Тому необхідно як забезпечити перетворення на макрорівні, так і підготувати управлінців працювати по-новому. Разом з тим, процес відбору кадрів є базовою функцією управління персоналом. В умовах ринкових відносин особливу увагу приділяють саме відбору персоналу.

На проблеми розвитку персоналу звертають увагу як закордонні, так і вітчизняні науковці, зокрема, М. Армстронг, Л.В. Балабанова, М.С. Дороніна, А.Л. Єськов, П.В. Журавльов, В.М. Колпаков, М. Пул, Р. Марр та ін. Проте як правило, розвиток персоналу розглядається загально та універсалізовано. Особливості підготовки кадрів для туристичної сфери у своїх працях розглядають В.К. Федорченко, Т.А. Дьорова, І.В. Зорін, І.М. Мініч. Проте увагу вони звертають увагу здебільшого на навчання працівників туристичної галузі, а інші напрями розвитку персоналу залишаються поза увагою.

Таким чином, з огляду на вищевикладене, дослідження ролі людського фактору в управлінні розвитком персоналу в сфері туризму, аналізі кадрової політики, а також стилю, методів управління розвитком персоналу на конкретному туристичному підприємстві є досить **актуальним** і вимагає свого розгляду.

Виходячи з цього, **метою** кваліфікаційної роботи є запровадження шляхів удосконалення управління розвитком персоналу підприємства сфери туризму.

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

- дослідити особливості управління розвитком персоналу в туристичному бізнесі;

- дати загальну характеристику підприємства сфери туризму-об'єкта дослідження та провести аналіз основних показників його господарської діяльності;

- здійснити аналіз динаміки і структури персоналу туристичної організації та стан кадрової політики;

- оцінити діяльність з розвитку персоналу на туристичному підприємстві;

- навести пропозиції та обґрунтувати доцільність створення системи розвитку персоналу на ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами», а також напрямів удосконалення управління персоналом в цілому;

- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів та їх впливу на діяльність туристичного підприємства.

Об'єктом дослідження є персонал ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами».

Предметом дослідження є діяльність з розвитку персоналу на підприємстві сфери туризму.

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

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

Структура та зміст дипломної роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 87 сторінок машинописного тексту. Робота містить 19 таблиць, 10 рисунків, список використаної літератури складається із 34 найменувань.

Понзель А.О. Особливості управління персоналом в мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 14 квітня 2021 р.) / Одеський національний економічний університет. – Одеса: ОНЕУ, 2021. – 625 с. – С. 386-391

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі **«Теоретичні засади розвитку персоналу підприємств сфери туризму»** розглянуто такі питання.

В результаті дослідження теоретичних засад розвитку персоналу туристичних організацій встановлено: за визначенням, розвиток персоналу туристичного підприємства – це сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісного потенціалу працівників та зростання їх здібностей. Розвиток персоналу є складовою стратегічних цілей організації. Розвиток персоналу в організації має бути неперервним процесом, що зумовлюється швидкою мінливістю зовнішнього середовища та жорсткою конкуренцією на ринку.

Основна мета розвитку персоналу полягає у забезпеченні умов для ефективного використання кадрового потенціалу та сприянні прагненням персоналу підвищувати свій професійний, компетентісний та світоглядний рівень.

Існує безліч досить ефективних методів оцінки ефективності розвитку персоналу; вони поділяються на дві великі групи: методи, що оцінюють окремий елемент системи розвитку персоналу; методи оцінки системи розвитку персоналу в цілому.

Серед сучасних тенденцій розвитку персоналу організацій туризму найактуальнішим є вибір технологій розвитку персоналу туристичної організації - коучінг. Оптимальним підходом для формування програми розвитку персоналу в організації індустрії туризму є компетентісний підхід.

У другому розділі **«Аналіз діяльності з розвитку персоналу у мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами»»** досліджено діяльність об'єкту роботи.

ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» – туристичне агентство, одне з найбільших на туристичному ринку України, більшість офісів якого працюють на підставі договору франчайзингу. Сфера діяльності підприємства – продаж різноманітних туристичних продуктів різних туроператорів по всьому світові; але основні туристичні напрямки – Туреччина та Єгипет.

Аналіз динаміки та структури персоналу, оцінка стану кадрової політики на ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» показали наступне: команду мережі складають молоді кваліфіковані працівники, продуктивність праці яких має високий рівень та неодмінно зростає. Не дивлячись на певні недоліки у кадровій політиці (плинність кадрів, недостатній рівень мотивації тощо) у працівників компанії є можливість швидкої адаптації у колективі та просуванні у кар'єрному зростанні.

Діяльність даної мережі туристичних агенцій є жорстко регламентованою та стандартизованою, зокрема це стосується процесу розвитку персоналу організації. Керівництво мережі постійно докладає зусиль для оптимізації цього напрямку на підприємстві, зокрема значна увага

приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації менеджерів як центрального офісу, так і регіональних офісів мережі в цілому.

У третьому розділі **«Пропозиції з формування системи розвитку персоналу мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами»»** надані такі пропозиції.

1. Нова системи розвитку персоналу мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» передбачає створення можливостей для: підвищення ефективності процесу кадрового планування; удосконалення процесу добору персоналу та ефективного використання кадрового резерву; створення ефективного механізму використання потенціалу трудових ресурсів; формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі: підвищення ініціативності та активності персоналу до виконання не лише певного обсягу роботи, а й творчих завдань; підвищення загального рівня професіоналізму та кваліфікації персоналу; максимального використання кадрового потенціалу для досягнення цілей діяльності; виховання у працівників почуття лояльності, поваги та гордості за результати діяльності, розуміння престижності роботи; виховання у працівників почуття професійної відповідальності за результати діяльності. У зв'язку з цим, в роботі було проведене обґрунтування трьох основних заходів щодо створення системи розвитку персоналу в мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами», а саме: вдосконалення оцінки персоналу за методикою «Таємний покупець»; покращення професійної майстерності персоналу на курсах підвищення кваліфікації в центральному офісі мережі «Поїхали з нами»; вдосконалення моральної та матеріальної мотивації працівників.

2. Оцінка ефективності розроблених заходів щодо створення системи розвитку персоналу в мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» показала, що: за рахунок вдосконалення оцінки персоналу за методикою «Таємний покупець» обсяг чистого прибутку зростає на 59,26 тис. грн.; за рахунок підвищення рівня професійної кваліфікації персоналу – на 88,89 тис. грн.; а за рахунок покращення системи мотивації персоналу – на 207,41 тис. грн. Загальна ефективність розроблених заходів щодо створення системи розвитку персоналу в мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» становить 203,96 тис. грн. При цьому всі витрати окупляться менше, ніж за півроку. Відповідно, можна стверджувати, що створення системи розвитку персоналу мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» дозволить поліпшити соціально-трудові відносини, а також підвищити ефективність функціонування туристичних підприємств в умовах сучасних ринкових відносин.

ВИСНОВКИ

В умовах глобалізації туристичної галузі все більшу значимість здобувають проблеми організації управління персоналом та ефективності його використання, оскільки персонал є головним ресурсом підприємств туристичного бізнесу, від ефективності використання якого залежать

результати їх діяльності та конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Ми дійшли висновку що під розвитком персоналу розуміється система керованих операцій в сфері підготовки працівників до здійснення нових виробничих функцій, постанови нових проблем, з метою подолання розбіжностей між умовами до робочого і якостям дійсного самої людини, в рамках звершення встановленого рівня суспільного і фінансового формування установи, задоволення суспільних і особистих потреб персоналу.

В даному дослідженні елементи кадрової політики в області розвитку персоналу включають в себе: систему адаптації персоналу, систему ротації кадрів, систему навчання та планування кар'єри персоналу. Особливу увагу приділено системі навчання та підвищення кваліфікації.

Серед сучасних тенденцій розвитку персоналу організацій туризму найактуальнішим є вибір технологій розвитку персоналу туристичної організації - коучінг. Оптимальним підходом для формування програми розвитку персоналу в організації індустрії туризму є компетентистський підхід.

Другий розділ роботи присвячений аналізу діяльності з розвитку персоналу на прикладі мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами».

ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами»» – туристичне агентство, одне з найбільших на туристичному ринку України. Мережа нараховує 403 офіси в 108 містах; майже 98% офісів мережі працюють на підставі договору комерційної концесії (франчайзинг).

Сфера діяльності підприємства – продаж різноманітних туристичних продуктів (гарячі тури, путівки, екскурсійні тури) різних туристичних операторів по всьому світові; але основні туристичні напрямки компанії – Туреччина і Єгипет. «Поїхали з нами» починає активно розвивати напрямок «працевлаштування за кордоном», також планується розвиток окремої мережі у цьому напрямку. «Поїхали з нами» – одна з найбільших мереж турагентств в Україні (є також офіси в Білорусі, Казахстані) станом на кінець 2015 року, яка пропонує широкий рівень організації та обслуговування подорожей різних категорій клієнтів, від ділових поїздок до екзотичних турів, та співпрацює з відомими туроператорами («Tez Tour», «Pegas», «Anex Tour» та ін.).

Розрахункова частина роботи виконана на прикладі центрального офісу компанії в м.Київ, який також працює як звичайний офіс з прийому замовлень туристів на обслуговування. Загальна кількість штатних працівників центрального офісу станом на 2020 рік – 15 осіб, без урахування працюючих за іншими формами. Також нами було охарактеризовано діяльність регіонального офісу мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» – ФОП Єфімова І.М. – туристичного агентства, яке працює до договором франчайзингу. Результати економічної діяльності ФОП Єфімова І.М. сильно залежать від ефективності діяльності мережі в цілому.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» у період 2018-2020 рр. показав наступне:

- за аналізований період кількість туристів, яку було обслуговувано незначно зменшилась; при цьому збільшилась кількість наданих туро-днів. В цілому підприємству вдалося утримати рівень обсягу реалізації туристичних послуг (в основному за рахунок туристів, які виїжджали за кордон);

- в цілому підприємство є прибутковим, про що свідчить показник чистого прибутку, який має тенденцію до підвищення за аналізований період. Прибутковість підприємство забезпечує постійний дохід у вигляді роялті від франчайзотримувачей мережі та додаткові доходи від інших послуг (наприклад, курси для менеджерів туризму та деякі інші);

- підприємство є залежним від зовнішніх джерел фінансування. Керівництву підприємства необхідно розробити управлінські заходи, щодо підвищення розміру власних коштів та скорочення позикових.

Аналіз динаміки і структури персоналу туристичного підприємства, оцінка ефективності управління розвитком персоналом на підприємстві та аналіз кадрових процесів показав наступні результати. Команда ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» – постійно оновлюється; це доволі молоді та висококваліфіковані працівники, продуктивність праці яких росте. У працівників туристичної фірми є можливість просуватися у кар'єрному зростанні та отримувати підвищення в зарплатні (наприклад, частина провідних фахівців стали керівниками підрозділів). Однак, аналіз динаміки персоналу турфірми, а також анкетування працівників офісу надало можливість стверджувати, що на досліджуваному підприємстві є певні проблеми з управління розвитком персоналу, а саме – існують проблеми слабого мотиваційного механізму, управління адаптацією на підприємстві, що призводить до плинності кадрів, яка знижує продуктивність праці персоналу, а також недостатньо розвинена кадрова політика.

Діяльність ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» є доволі жорстко регламентованою та стандартизованою, зокрема це стосується процесу розвитку персоналу організації. Керівництво мережі постійно докладає зусиль для оптимізації цього напрямку на підприємстві, зокрема значна увага приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації менеджерів як центрального офісу, так і регіональних офісів мережі в цілому. Наприклад, курси з навчання менеджерів з продажів туристичних послуг, окрім отримання додаткового доходу, зорієнтовані на пошук, «взрощення» та залучення ефективних співробітників підприємств мережі, в основному фахівців з продажу.

Для того, щоб розвиток персоналу ТОВ «Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» був якісним і прискорював подальший ріст компанії, у третьому розділі розроблено пропозиції з формування системи розвитку персоналу туристичного підприємства в умовах сучасної конкуренції:

- підвищення освітнього рівня персоналу, постійне оновлення знань з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;

- стимулювання професійного зростання працівників;

- забезпечення підвищення кваліфікації працівників;
- заохочення персоналу до створення і розвитку інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги для підприємства;
- формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на підприємстві та з відривом від роботи;
- застосування інноваційних форм та методів організації навчання;
- створення умов для кар'єрного росту працівників;
- заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у межах підприємства, не допускаючи при цьому виникнення конфліктів;
- забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення.

У зв'язку з цим, в роботі було проведено обґрунтування трьох основних заходів щодо створення системи розвитку персоналу в мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами», а саме:

- вдосконалення оцінки персоналу за методикою «Таємний покупець»;
- покращення професійної майстерності персоналу на курсах підвищення кваліфікації у центральному офісі мережі;
- вдосконалення моральної та матеріальної мотивації працівників.

Оцінка ефективності розроблених заходів щодо створення системи розвитку персоналу в мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» показала, що: загальна ефективність розроблених заходів щодо створення системи розвитку персоналу в мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» становить 203,96 тис. грн. При цьому всі витрати окупляться менше, ніж за півроку.

Відповідно, можна стверджувати, що створення системи розвитку персоналу мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» дозволить поліпшити соціально-трудові відносини, а також підвищити ефективність функціонування туристичних підприємств в умовах сучасних ринкових відносин в центральному офісі мережі, так й в регіональних офісах.

АНОТАЦІЯ

Понзель А.О., «Управління розвитком персоналу туристичної організації (на прикладі мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами»)»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 242 «Туризм»
за освітньою програмою 242 «Туризм» –
Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2021

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

Ключові слова: персонал, туристичне підприємство, розвиток персоналу, кадрова політика, коучінг.

ANNOTATION

Ponzel A.O. «Management of personnel development in the tourist organization (on the example of travel agencies network "Poyekhali z nami")».

Qualifying work for obtaining an educational bachelor's degree in specialty 242 «Tourism» for educational program 242 «Tourism»
Odessa National Economic University, Odessa, 2021

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

Keywords: personnel, tourism enterprise, personnel development, personnel policy, coaching.