

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

**Кафедра УП і ЕП**

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н. професор **Никифоренко В.Г.**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**ВИПУСКНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
зі спеціальності **051 «Економіка»**

за темою:

**«Шляхи підвищення ефективності управління персоналом»**

**Виконавець**

Студент 46 групи  
Факультету ЦЗФН

**Гопанюк Д.С.**

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

**Науковий керівник**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

**Збрицька Т.П.**

(прізвище та ініціали) /підпис/

**Одеса, 2018**

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
 <b>РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
1.1 Сутність, аспекти, завдання й цілі управління персоналом.....	5
1.2 Методи і стилі управління персоналом.....	10
 <b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «TUI Ukraine»</b>	
2.1 Дослідження господарської діяльності туристичної компанії.....	19
2.2 Аналіз якісного складу персоналу «TUI Ukraine».....	27
2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом туристичної фірми.....	43
 <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «TUI Ukraine»</b>	
3.1 Залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом.....	55
3.2 Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності управління персоналом в «TUI Ukraine».....	60
 <b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>66</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>69</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>73</b>

## ВСТУП

Більшість керівників сьогодні усвідомлює, що конкурентна перевага фірми - це, перш за все, перевага власного персоналу над персоналом конкурентів, тому кожен керівник хоче мати чітке уявлення про кадрові ресурси свого підприємства. Достовірна інформація про кадрову ситуацію є основою для прийняття зважених управлінських рішень, гарантією зниження підприємницького ризику. Збалансована кадрова політика є запорукою успіху діяльності і розвитку будь-якої організації.

Економічна наука виділяє три фактори виробництва: капітал, природні ресурси і працю. Очевидно, що практично однакові засоби виробництва, сировина і матеріали доступні усім конкурентам на приблизно однакових умовах. Єдиним відмінним фактором всієї системи технологічного циклу підприємства є персонал організації. Хто більш раціонально управляє персоналом, операціями під час процесу перетворення сировини в кінцевий продукт виробництва, той і має конкурентні переваги.

Значний внесок у розробку теорії і методології управління персоналом зробили такі вітчизняні і закордонні вчені як: Ауапу Ф.Ф., Базарова Т.Ю., Виханський О.С., Друкер П.Ф., Єгоршин А.П., Оллок Д.К., [2; 4; 10; 20; 24; 39]. Теоріям мотивації були присвячені роботи В. Врума, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, А. Маслоу, Д. Мак Келланда та ін.

Відомо, що успішний розвиток підприємства безпосередньо залежить не тільки від фінансових і матеріальних, а й людських ресурсів, для чого важливо грамотно формувати і контролювати ефективність системи управління персоналом на основі аналізу трудових показників, який дозволяє оцінити економічний стан трудової сфери, визначити резерви більш ефективного використання робочої сили, знайти шляхи поліпшення соціально-трудова відносин в колективі.

*Предметом дослідження є системи, принципи, методи формування і розвитку управління персоналом організації.*

*Об'єктом дослідження* випускної роботи є соціально-трудові відносини з приводу ефективності управління персоналом в туристичному бізнесі, зокрема в «TUI Ukraine».

*Метою дослідження* є визначення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналу «TUI Ukraine», базуючись на передовому досвіді зарубіжних країн.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено такі *завдання*:

*Розглянути* методологічні основи управління персоналом.

*Проаналізувати* ефективність системи управління персоналом туристичної компанії «TUI Ukraine».

*Запропонувати* шляхи підвищення ефективності управління персоналом в «TUI Ukraine».

У процесі дослідження використовувалися загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: абстрактно-логічний, статистико-економічний, системного аналізу, комплексний та системний підходи, методи фінансового аналізу, маркетинговий аналіз, традиційні засоби і прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, угруповання, графічний). Також були використані комп'ютерні програми MS Office, VS Word, Excel.

*Інформаційною базою виконання роботи з'явилися* наукові статті українських і зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, досвід різних, в тому числі, іноземних компаній, навчальні посібники з управління персоналу, наукові статті профільних журналів та інші джерела.

## ВИСНОВКИ

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

В рамках нашого дослідження нами проаналізовано діяльність «TUI Ukraine» (м. Одеса) за 2015-2017 рр. та її систему управління персоналом.

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

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

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

Кінцева мета реалізації системи пошуку, відбору, найму персоналу

турфірми - максимальний збіг очікувань кандидата і компанії.

Аналіз функціональної структури та динаміки персоналу на туристичному підприємстві «TUI Ukraine» (м. Одеса) за період 2015-2017 рр., показав, що суттєвих структурних зрушень не відбувалося. Із аналізу з'ясовано, що найбільшу питому вагу в сукупній чисельності персоналу займають працівники від 19 до 28 років, половина персоналу підприємства працює від 2 до 5 років. Розглянуто динаміку руху робочої сили турфірми. З'ясовано, що рівень освіти, структура потреби і позиція співробітників є умовними щодо формування туристичної організації, і перш за все тоді, коли процес організований з урахуванням особистих якостей людей.

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

*Основним методом оцінки діяльності персоналу в турфірмі «TUI Ukraine» (м. Одеса) є атестація, керівник оцінює працівників не тільки за тим, як вони реалізують сьогоднішні цілі, а й за їх здібностями, ініціативи, досвіду, знанням.*

*Мотивація персоналу дозволяє вирішити такі завдання, як стабілізація колективу турфірми, підвищення результативності праці і зацікавленості в мобільності, забезпечення систематичного зростання кваліфікації персоналу. Нами виявлено, що працівники «TUI Ukraine» (м. Одеса) вважають, що існуюча система управління персоналом в компанії потребує вдосконалення.*

Для того, щоб мати загальне уявлення щодо ефективності системи управління персоналом тур фірми, ми провели соціологічне дослідження серед клієнтів компанії, щоб визначити ставлення споживачів турпослуг до турфірми «TUI Ukraine» (м. Одеса). *Нами було проведено дослідження клієнтів, які неодноразово (два і більше разів) користувалися послугами*

цього підприємства. Було опитано в режимі он-лайн 50 осіб.

За підсумками проведеного нами дослідження, з метою виявлення наскільки система управління персоналом туроператора ефективна, нами проведено SWOT-аналіз туристичного агентства «TUI Ukraine» (м. Одеса).

Щоб довести залежність якості туристичних послуг від ефективності управління персоналом в «TUI Ukraine» (м. Одеса), нами запропоновано алгоритм зворотнього зв'язку зі своїми клієнтами який можна провести у два етапи (I етап – дослідження сподівань; II етап – дослідження реальної якості наданих послуг).

Щодо вдосконалення мотивації персоналу в тур фірмі, нами запропоновано чинники та зміст мотиваційного механізму як засіб підвищення ефективності управління персоналом в «TUI Ukraine» (м. Одеса). Для розробки та впровадження мотиваційного механізму на туристичному підприємстві «TUI Ukraine» (м. Одеса) **потрібно враховувати чинники, які впливають безпосередньо на мотиви керівника** розробляти та впроваджувати такий механізм (зовнішнє середовище) та на персонал, який йому підлеглий (внутрішнє середовище).

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

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

### Список літератури

1. Абросімов І. Д. Менеджмент як система управління: Підручник. - К.: КНЕУ, 2013 - 305 с.
2. Ауапу Ф.Ф. Основы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2015 – 256 с.
3. Афанасьев А.Г. Организация управления персоналом на туристическом предприятии: Учеб. пособие. - М.: Инфра-М, 2013 – 205 с.
4. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: современная украинская практика. 2-е изд. – К.: КНЕУ, 2014. – 316 с.
5. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Земменская Е.В. Психологія управління. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 2016. – 464 с.
6. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация / Сост. В.И.Яровой; Под ред. Г.В.Щекина. – К.: МАУП, 2012. – 104 с.
7. Бікташева Д.Л., Гієвая Л.П., Жданова Т.С. Менеджмент в туризмі: Навчальний посібник. – М.: Альфа-М, 2012. – С. 272 с.
8. Боровский А.Б., Пототенко Т.М., Щекин Г.В. Система методов профессиональной ориентации. Методики профориентационной работы (приложения): Учеб-метод. пособие. – К.: МЗУУП, 2013 (в 2 книгах). – 278 с.
9. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. Учебник. — М.:Инфра-М, 2012, 245 с.
10. Вихановский О.С., Наумов А.К. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2014. – 416 с.
11. Виханский В.В. Менеджмент в туристическом бизнесе: Учеб. пособие.; М.: КНО-РУС, 2015 – 327 с.
12. Вілюнас В.К. Індустрія туризму: менеджмент туристичних підприємств.-К.: МАУП, 2012 – 213 с.
13. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. - СПб: «Питер», 2012 – 324 с.
14. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: Навч. посібник. – К.: МАУП. – 2012. – 112 с.



15. Галимулин В.Н. Наставничество в системе адаптации персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - № 10, С. 15-19.
16. Гончарук В.А. Развитие предприятия. – М.: Дело, 2012. – 208 с.
17. Горбунов В.М. Управління соціальним розвитком трудового колективу: Конспект лекцій. – К.: МАУП, 2014. – 180 с.
18. Грیشнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності: Зб. наук. праць. - Т 2. Управління персоналом в організаціях. - К.: КНЕУ, 2012. – 435 с.
19. Дмитриенко Г.А., Дорошенко Є.А. Оцінка рівня культури персоналу: Навч.-практич. Посібник. – К.: МАУП, 2013. – 288 с.
20. Друкер П. Ф. Стили управления персоналом /Пер. с англ.: Уч. пос. (2-е переиздание) - М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. - 272 с.
21. Зверяков М.И. Теоретические проблемы формирования национальной экономической системы: монография / М.И. Зверяков. – Одесса: Астропринт, 2012. – 352 с.
22. Збрицька Т.П. Мотивація персоналу. Конспект лекцій. Ротапринт, ОНЕУ, 2015, - 160 с.
23. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник// Одеса: Атлант, 2013. — 426 с.
23. Зяблицев, Д. В. Управління мотивацією персоналу торговельного підприємства на принципах логістики / автореферат дис. канд. екон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2012. – 20 с.
24. Егошин А.П. Управление персоналом. - Новгород: Издательство «Март», 2012. – 322 с.
25. Жукова М. А. Менеджмент в туристском бизнесе: Учеб. пособие. - М.: КНО-РУС, 2015. – 316 с.
26. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: навчальний посібник. – К.: Нове знання. 2013. – 432 с.
27. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. - М.: ЮНИТИ,

2013 - 234 с.

28. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: Підручник для студентів, викладачів ВНЗ /– К., 2012. – 502 с.

29. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг: Навчальний посібник. – К: Знання, 2014. – 351 с.

30. Кузнецова В.С., Подлесных В.И. Кадровая политика предприятия. Учебник. – М., Изд. ОЛБИС, 2012. - 409 с.

31. Кузнецова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства: Навчальний посібник. – Київ, 2013., - 215 с.

32. Макаркин Н.Р., Шаворина Л.В. Кадровый менеджмент. Учебное пособие. - Саратов: 2014. – 186 с.

33. Максимцов М. М. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М., ЮНИТИ, 2012. - 352 с.

34. Мейкенз Дж., Котлер Ф., Боуэн Дж. Гостеприимство и туризм. Учебник для вузов (2 переиздание). - М.: ЮНИТИ, 2012. – 340 с.

35. Менеджмент туризму: Підручник для студентів, викладачів ВНЗ / В.К. Кіптенко. – К., 2010. – 502 с.

36. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

37. Новицкий И.Н. Менеджмент персонала. Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 251 с.

38. Олієв П. Р. Туристична індустрія // Конспект лекцій – К.: КНЕУ, 2014. – 453 с.

39. Оллок Д. К. Управление персоналом. - Новосибирск: Рассвет, 2013. – 157 с.

40. Отрут А.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебное пособие. -М.: Наука, 2003. – 251 с.

41. Петрова Г.І. Туристичний бізнес. Посібник. – К.: ЮНИТИ, 2013. – 125 с.

42. Пілігрим, К. І. Обґрунтування мотиваційного механізму туристичного підприємства // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; – Тернопіль:

“Економічна думка”, 2014. – Том 17. – № 2. – С. 95-105.

43. Платонов К.К. Нужны ли Вам такие сотрудники?//Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 48 с.

43. Плугарь, Е. В. Организация контролирования процессов обслуживания на предприятиях туристско-рекреационного комплекса / Елена Валериевна Плугарь: Дис.канд.экон. наук спец. 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (предприятия туристическо-рекреационного комплекса). Симферополь: Таврический национальный университет имени В. И. Вернадского, 2010. – 278 с.

44. Пойрушев В.И. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист, 2013. – 257 с.

45. Причевский Р.А. Если вы руководитель. Пособие по кадровой работе - М.: Проспект, 2012. – 317 с.

46. Радченко Т.В. Обучение - универсальная технология управления персоналом // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - № 11, - 54 с.

47. Ракова Ю.Д. Наука управления (перев. с англ.). - М.: Энергия, 2012. – 306 с.

48. Савченко Г.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. Учебное пособие. - М.: Дело, 2013. – 274 с.

49. Сало Я. В. Середній клас як інструмент соціально-економічного розвитку країни / Я. В. Сало // Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечнікова. Серія "Економіка". – 2016. – Вип. 7 (49). – Т. 21. – С. 119-122.

50. Тидор С.Н. Психология управления: от личности к команде. – Петрозаводск: «Периодика», 2013. – 256 с.

51. Трачук П. А. Менеджмент в туристическом деле. Учебное пособие – М.: Энергия, 2013. – 269 с.

52. Уварова Є. А. Мотивація працівників. – К.: МАУП, 2012. – 163 с.

53. Хостін В. П. Зарубіжний досвід управління персоналом. Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2013. – 243 с.

54. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: Теория и практика. –

М.: Наука, 2012. – 307 с.

55. [www.tuigroup.com](http://www.tuigroup.com)

56. TUI Украина ([www.tui.ua](http://www.tui.ua))