

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН ІМ. Б. Д. ГАВРИЛИШИНА

кафедра міжнародного бізнесу і туризму

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИЗМІ»

на тему: «УПРАВЛІННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ
РОБОТИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Студентки 3 курсу групи Т-31

напряму підготовки бакалавр
спеціальності "Туризм"

Зварич Т. І.

Керівник: канд. екон. наук, доцент
кафедри міжнародного бізнесу і туризму
Камінський Б.А.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____

Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

Вступ

РОЗДІЛ 1. Управління персоналом на туристичному підприємстві.

1.1. Організаційна структура управління в туризмі, її формування та елементи.

1.2. Стратегії управління персоналом на туристичному підприємстві.

1.3. Методи та принципи управління в туристичній сфері, їх вплив на роботу підприємства.

1.4. Особливості та сучасні тенденції управління.

РОЗДІЛ 2. Організація роботи на туристичному підприємстві «Рід-Тур».

2.1. Робота туристичного підприємства, її основні етапи.

2.2. Роль та обов'язки керівника в процесі роботи на підприємстві «Рід-Тур».

2.3. Вимоги до сучасного працівника в сфері туризму.

РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління на туристичному підприємстві «Рід-Тур».

3.1. Сучасне автоматизоване інформаційне управління процесів на туристичному підприємстві «Рід-Тур».

3.2. Основні напрями та необхідність вдосконалення управління персоналом на туристичному підприємстві «Рід-Тур».

3.3. Пропозиції щодо удосконалення управлінського процесу на підприємстві «Рід-Тур».

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

Вступ

В сучасних умовах особливо важливого значення набуває раціональне використання людських ресурсів в організації всіх форм власності. Вирішення важливих проблем інноваційного економічного і соціального розвитку країни неможливе без організації нових ринкових відносин між партнерами, удосконалення методів управління персоналом, психології і мислення керівників, розширення та поглиблення демократії в колективі, покращення дисципліни, підвищення відповідальності персоналу всіх ланок виробництва та управління. Також змінюється ставлення до персоналу організації, а соціальна спрямованість державної економічної політики визначає людину як фактор активізації економічного зростання.

Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищувати ефективність будь-якого виробництва. Виникла необхідність використання ринкових форм, методів і технологій кадрової роботи, опанування вискоелективних стилів управління персоналом. Сьогодні всі розуміють, що для того, щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів таких, як матеріальних, фінансових, а головне — людських. Коли організація дійсно турбується про людей, її методи управління, клімат і настрої в колективі обов'язково відбивається на результатах [4, с. 15].

Метою даної курсової роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління персоналом на туристичному підприємстві, а також його удосконалення за сучасних умов господарювання. Для досягнення мети було поставлено ряд завдань:

1. Розкрити зміст та значення управління персоналом на туристичному підприємстві.

2. Розглянути особливості управління персоналом на підприємстві в сфері туризму.

3. Проаналізувати організаційну структуру та методи організації роботи і дозвілля на туристичному підприємстві «Рід-Тур».

4. Дослідити основні напрями вдосконалення управління персоналом.

5. Зробити оцінку ролі та обов'язків керівника в процесі роботи на підприємстві «Рід-Тур», а також вимог до сучасного працівника.

6. Визначити основні напрями удосконалення управлінського процесу на туристичному підприємстві «Рід-Тур».

Об'єктом дослідження є приватне підприємство «Рід-Тур» – одне з провідних туристичних підприємств Тернопільської області, що пропонує туристам незабутні подорожі та різноманітні тури.

Предметом дослідження є вивчення змісту управління персоналом та його удосконалення на туристичному підприємстві.

Інформаційною базою для дослідження стали:

- дані, що стосуються менеджменту та роботи персоналу;
- теоретичні висновки і узагальнення вітчизняних науковців з питань оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства;
- дані туристичного підприємства «Рід-Тур» та власні дослідження автора.

Курсова робота складається із вступу, трьох основних розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. Управління персоналом на туристичному підприємстві.

1.1. Організаційна структура управління в туризмі, її формування та елементи.

Ефективність діяльності туристичного підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури, принципів її будови та постійного вдосконалення, вона посідає чільне місце у внутрішньому середовищі підприємства у туристичній сфері.

Як відомо, туристична діяльність — це організована діяльність з надання туристичних послуг. Ринок туризму характеризується великою кількістю суб'єктів виробництва і просування туристичної послуги (туристичні підприємства, об'єднання, турагенти, туроператори тощо), між якими існують логічні відносини рівнів управління і функціональних служб. Фактично менеджмент покликаний побудувати таку їх взаємодію, щоб досягти стратегічних цілей туристичної галузі. Організаційна структура управління туризмом дає можливість впорядкувати сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих відносинах, що забезпечує їх функціонування і розвиток як єдиного цілого в будь-якій організації туристичного ринку [8, с. 11].

Складовими організаційних структур є:

- служби або органи апарату управління, а також окремі працівники цих служб (органів);
- організаційні відносини — зв'язки між підрозділами організації, рівнями її управління, персоналом, завдяки яким реалізуються функції управління;
- рівні управління — сукупність прав, обов'язків і відповідальності, характерна для посадових осіб, що займають певне місце в ієрархічній структурі організації.

Дані складові організаційної структури взаємозалежні: зміни кожного з них (кількості елементів і рівнів, кількості та характеру зв'язків і

повноважень працівників) викликають необхідність перегляду всіх інших. Збільшення кількості елементів і рівнів у структурі управління неодмінно приводить до значного зростання кількості й складності зв'язків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень. Часто наслідком стає гальмування процесу управління, що в сучасних умовах означає погіршення якості функціонування менеджменту організації.

Організаційна структура управління в туризмі, так само як і в будь-якій організації, складається з ланок (відділів), рівнів управління та горизонтальних і вертикальних зв'язків між ними. Практика свідчить, що на формування рівнів організаційної структури впливають такі фактори, як масштаб і вид організації, напрями її діяльності, кількість стратегічних бізнес-одиниць, стратегічні плани тощо [4, с. 16].

У невеликих туристичних організаціях з невеликим штатом управлінські ланки можуть бути представлені навіть окремими спеціалістами. Великі туристичні організації поділяються на структурні підрозділи, орієнтовані на виконання відповідних функцій управління. Зв'язки між такими структурними підрозділами мають горизонтальний характер.

Вертикальна залежність і підпорядкування рівнів управління дають змогу розподілити відповідальність за прийняття і реалізацію управлінських рішень між працівниками організації.

На вищому рівні управління директор та його заступники, президент або віце-президент управління розробляють стратегічні рішення щодо політики організації з розвитку туристичної діяльності, розширення географії маршрутів тощо. Крім того, керівники такого рівня координують діяльність своїх заступників — керівників відділів та інших підлеглих.

Середній рівень управління забезпечує реалізацію політики функціонування організації, яку розроблено вищим рівнем, і делегує певні обсяги завдань підрозділам і відділам нижчого рівня. Спеціалісти середнього рівня зазвичай відповідають за підбір кадрів для виконання конкретних

завдань і за забезпечення їх необхідними ресурсами, здійснюють контрольні функції і моніторинг результатів з метою виявлення відхилень від запланованих показників. Спеціалістам середнього рівня необхідно знати всю специфіку туристичної діяльності, бути хорошими організаторами, мати навички роботи з персоналом.

На нижчому рівні управління менеджери виконують не тільки управлінські, а й виконавчі функції. Вони займаються виконанням щотижневих і щоденних завдань, безпосередньо контактують з виконавчим персоналом організації і відповідають за інформування безпосередніх виконавців про конкретні завдання. У невеликих турфірмах нижчого рівня управління досить часто немає через малу чисельність персоналу, й управлінці відповідного рівня поєднують у своїй діяльності функції середнього і нижчого рівня [3, с. 57].

В організаційній структурі турфірми «Рід-Тур» особливе місце займає відділ роботи з клієнтами. Це центральна ланка турфірми, для забезпечення роботи якої працюють усі інші підрозділи. В організаційній структурі вона лінійно взаємопов'язана з усіма іншими відділами.

Отже, метою організаційної структури управління є забезпечення стійкого розвитку соціально-економічної системи через формування, збереження і вдосконалення способів взаємозв'язку, а також взаємодії системи із зовнішнім середовищем і внутрішньої взаємодії її елементів.

1.2. Стратегії управління персоналом на туристичному підприємстві.

Стратегія управління персоналом — це тип забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керований розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу; існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (плану), сформованої з метою створення однієї з головних конкурентних переваг.

Цілі персонал-стратегій (як функціональної підсистеми підприємства) організації, що орієнтована на ринок:

- визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід'ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати підприємство необхідними кваліфікованими кадрами;
- формування кадрової політики, персонал-стратегії, окремих «кар'єрних стратегій», які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, змінюється не лише професійно, а й у стилі життя та праці і впливає на розвиток усього підприємства;
- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства;
- управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального, колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту, безпеки та гігієни праці тощо;
- формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як усередині підприємства, так і за його межами;
- дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;
- оформлення необхідних документів, що відбивають найом, просування, звільнення кадрів, згідно з вимогами державної звітності;
- формування системи планів і програм розвитку персоналу

підприємства, що сприяє успішному розв'язанню поточних проблем [8, с. 12].

Наведемо приклади стратегій управління персоналом на туристичному підприємстві:

1. Добір і навчання: добір і переміщення персоналу всередині підприємства, добір і заміна, балансування просування співробітників із загальними та функціональними стратегіями, організація процесу навчання, організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу тощо.

2. Стратегія винагороди та мотивації: балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечуючими стратегіями; використання системи оцінки «робочого внеску» в результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації тощо.

3. Стратегії формування трудових відносин: участь персоналу в управлінні підприємством, стосунки із профспілками, адаптація до системи державного регулювання трудових відносин тощо.

4. Стратегія управління персоналом: процес добору, найму, навчання, перекваліфікації; використання та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, що зумовлені майбутніми та організаційними змінами [4, с. 18-19].

1.3. Методи та принципи управління в туристичній сфері, їх вплив на роботу підприємства.

Методи управління або методи впливу в процесі управління є важливим розділом в менеджменті, адже вони є сукупністю прийомів і способів впливу на керований об'єкт для досягнення цілей. Використання методів та принципів управління персоналом значним чином впливає на ефективність діяльності виробничого підприємства, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Серед них основними є організаційно-розпорядчі (засновані на прямих директивних вказівках), або організаційно-адміністративні, економічні (обумовлені економічними стимулами) і соціально-психологічні (застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників). Останнім часом набувають значення соціологічні методи. Для того щоб реалізувати певні цілі, а також функції і принципи управління, застосовують перераховані вище методи.

В менеджменті існує велика кількість методів управління та їх класифікацій. Найбільш широке розповсюдження отримала класифікація методів управління залежно від їх змісту, спрямованості та організаційної форми, що відображає адміністративний, економічний та соціальний вплив на керовану систему.

Спрямованість методів управління орієнтована на систему (об'єкт) управління. Це може бути як підприємство в цілому, так і окремих його підрозділ, а також функція підприємства (виробництво, маркетинг, інновація, фінанси, інформація) або функція менеджменту (планування, організація, мотивація і контроль). Зміст методів управління - це специфіка прийомів і способів впливу [4, с. 20].

Організаційна форма методів управління - вплив на конкретну ситуацію. Він може бути прямим (безпосереднім) або непрямим (постановка завдань і створення стимулюючих умов). Люди є одним з найважливіших

факторів діяльності підприємстві, тому й управління персоналом відіграє найважливішу роль у досягненні організацією бажаної мети.

Під час управління на досліджуваному нами підприємстві «Рід-Тур» використовується *метод непрямого впливу*. Начальник створює умови для здійснення цілей, а службовці досягають результатів. Мета організації - задоволеність клієнтів у якісному туристичному продукті, відмінному сервісі і при цьому одержання прибутку.

Напрями впливу, що застосовуються на даному підприємстві:

- економічний метод управління, коли існує матеріальна зацікавленість менеджерів і торгових представників. Менеджер застосовує різні методи для досягнення результативності, економічний метод при цьому є найефективнішим, оскільки тут пряма залежність: чим більше товару продав, тим більше отримав прибутку; оплата праці цих фахівців будується за простою схемою: оклад + відсоток від продажів;

- організаційно-розпорядчий метод, який заснований на наказах, розпорядженнях, коли вказівки йдуть від вищих працівників. За такою схемою працюють особи, безпосередньо зайняті на виробництві [10].

1.4. Особливості та сучасні тенденції управління.

До сучасних організаційних структур управління висувають низку об'єктивних і універсальних вимог, зумовлених загальноекономічними і організаційними факторами та умовами, дотримання яких дає змогу організації ефективно функціонувати:

— відповідність цілям і завданням організації, підпорядкування виробничо-обслуговуючій діяльності та її вимогам;

— оптимальний поділ праці між органами управління та окремими працівниками, що забезпечує спеціалізацію, творчий характер роботи і раціональне навантаження;

— взаємозв'язок кожного працівника, на якого покладено певні повноваження і відповідальність, й органу управління шляхом реалізації вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;

— відповідність між функціями й обов'язками, з одного боку, та повноваженнями і відповідальністю - з іншого;

— надійність, тобто структура апарату управління повинна гарантувати достовірність передачі інформації, не допускати викривлення управлінських команд, забезпечувати безперебійний зв'язок у системі управління;

— адаптивність і гнучкість відповідно до змінних умов зовнішнього середовища (розширення зони туристичного обслуговування, урахування зміни у смаках і потребах споживачів тощо);

— економічність, тобто досягнення запланованого ефекту від функціонування структури за мінімальних витрат на управлінський апарат [3, с. 53].

Існують такі поняття як лізинг та аутстафінг. Лізинг персоналу є складовою частиною сучасного інноваційного управління персоналом і означає підбір кадрів на тимчасові робочі місця. Це своєрідна коротко- чи середньострокова оренда персоналу іншої фірми. Лізинг обумовлюється короткостроковою потребою підприємства в певних кадрах.

Підприємці охоче приймають сезонних робітників, але при цьому у них часто виникають проблеми юридичного характеру, труднощі пошуку та звільнення працівників. Щоб уникнути цих проблем необхідний певний досвід орієнтації в специфічній ніші ринку робочої сили.

Сучасний вітчизняний бізнес активно використовує аутстафінг, що означає вивід персоналу за штат організації, передача компанією частини своїх співробітників кадровому (лізинговому) агентству. Люди при цьому залишаються на своїх робочих місцях, але всі функції роботодавця (нарахування зарплати, соціальні гарантії та ін.) бере на себе компанія, що надає дані послуги.

У більш широкому сенсі аутстафінг слід розуміти як угоду організації з агентством, за якою воно направляє замовнику співробітників на певний час за встановлену плату для здійснення ними конкретних функцій.

Сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на підвищення конкурентноспроможності підприємства, його довгострокового розвитку, виходу на максимальний рівень прибутку. На даний час більшість фахівців вважає, що формулою успіху є людські ресурси, тому їх цінність невинно зростає з кожним днем. Тому і система управління персоналом постійно змінюється, витісняючи стереотипи. Зараз більшість організацій використовує такий підхід до управління персоналом, за яким капіталовкладення проходить безпосередньо у самих працівників, у їх формування і розвиток. Вкладення у людські ресурси стають дедалі вигіднішими і сприяють виживанню фірми на ринку. Тому керівники пояснюють витрати, пов'язані з персоналом, як інвестиції у людський капітал – основне джерело прибутку [3, с. 54-55].

РОЗДІЛ 2. Організація роботи на туристичному підприємстві «Рід-Тур».

2.1. Робота туристичного підприємства, її основні етапи.

Великою передумовою ефективної політики формування трудових ресурсів на підприємстві, її формування та заохочення мотиваційними ресурсами є знання особливостей і специфіки роботи в туристичній сфері.

Робота туристичного підприємства на ринку характеризується посередництвом, яке існує між постачальниками послуг, туристами та організацією туристичного продукту, здійснюючи обслуговування своїх клієнтів.

Туристичним обслуговуванням називається процес надання послуг туристу турфірмою, а також іншими туристичним і нетуристичними організаціями чи фізичними особами [9].

Можна зробити два висновки:

1. Весь процес туристичного обслуговування поділяється на дві взаємопов'язані складові:

а) надання всіх послуг туристу до його туристичної подорожі, обслуговування під час подорожі і під час її завершення. Туристична фірма є головним суб'єктом туристичного обслуговування;

б) надання послуг різноманітних організацій чи фізичних осіб, що становлять левову частку в обслуговуванні туриста.

2. Поняття «туристичне обслуговування» є дуже широким і включає в себе:

а) процес надання всіх послуг туристам, від початку до кінця туристичного обслуговування;

б) процес надання послуг туристу окремим постачальником послуг (туристичним підприємством, готелем, рестораном тощо);

в) процес надання окремим постачальником послуг певної однієї послуги зі всього переліку, наданих цим постачальником.

На туристичному підприємстві «Рід-Тур» існують такі етапи діяльності, що становлять основу роботи:

- організаційний;
- «офісний»;
- маршрутний;
- передмаршрутний;
- завершальний.

Під час організаційного етапу підприємство «Рід-Тур» розробляє туристичний продукт, який задовольнить потреби клієнтів під час їхньої подорожі, а також здійснює маркетингову діяльність, за допомогою якої відбувається просування і реалізація турпродукту. Цей етап є основою всієї діяльності туристичної фірми.

«Офісний» етап розпочинає свою дію з моменту, коли потенційний турист звернувся до туристичної фірми з метою, потребою здійснити подорож чи будь-якій іншій послугі, яка пропонується фірмою на туристичному ринку. Під час «офісного» етапу на підприємстві «Рід-Тур» обслуговування клієнтів полягає в заохоченні відвідувача до придбання туристичного продукту, послуги за допомогою надання потрібної інформації, а також оформлення документів, прийняття оплати послуг в разі згоди клієнта скористатись запропонованим турпродуктом.

Передмаршрутний етап розпочинається тоді, коли клієнт купує туристичний продукт і завершується тоді, коли починається поїздка, тур. Працівники досліджуваного нами підприємства оформлюють візи, здійснюють бронювання туристичного обслуговування, підготовку необхідних документів, таких як закордонні паспорти, візи, квитки, страхові поліси тощо.

Маршрутний етап полягає в супутньому наданні послуг туристам у процесі подорожі, тут вже основний обсяг обслуговування туристів бере на себе не підприємство «Рід-Тур», а постачальники послуг, фізичні особи,

технічна база туристичної інфраструктури. Представник даного підприємства є супроводжуючим групи в процесі подорожі.

Останній, завершальний етап обслуговування туристів розпочинається наприкінці туристичної подорожі. Проте навіть після завершення туру обслуговування туристів не припиняється, так як менеджер підприємства «Рід-Тур» повинен виявити увагу до клієнта, почути думку та враження щодо всієї подорожі, якості наданих послуг. Якщо ніяких претензій немає, то або керівник групи, або сам турист робить запис в туристичному ваучері, тільки тоді процес обслуговування клієнта завершується. Після цього менеджер складає фінансовий звіт, розрахунки з приймаючою стороною і т.п. [10].

Отже, будь-яка туристична фірма розпочинає, проводить і завершує весь процес туристичного обслуговування, а постачальники туристичних послуг приєднуються у найінтенсивніший період обслуговування – під час подорожі і надають послуги паралельно з туристичною фірмою, що відправила туристів на відпочинок.

2.2. Роль та обов'язки керівника в процесі роботи на підприємстві «Рід-Тур».

Протягом багатьох років менеджери та вчені, які займаються проблемами поведінки, працювали над встановленням характеристик ефективної управлінської практики. Вони зробили висновок, що унікальною управлінською якістю є лідерство. Лідерство визначається, як здатність використовувати людські та інші ресурси для отримання результату [2, с. 89].

Високий рівень здібностей до керівництва необхідний, коли керівник несе пряму відповідальність за групу людей. Найбільш розвинені здібності до керівництва потрібні, коли в здійснюваній роботі не вистачає інтересу для розкриття потенціалу та зростання самоповаги учасників. Керівники, яким потрібні лише низькі навички керівництва, навряд чи будуть мати справу з контролем над роботою інших людей. Це зазвичай менеджери технічних процесів, що вимагають в цілому компетентних у своїй роботі виконавців.

Кожен керівник повинен дбати про підвищення компетентності тих, ким він керує.

Керівник туристичного підприємства «Рід-Тур» повинен дбати про підвищення компетентності працівників, так як майже кожна людина володіє значним потенціалом для професійного та особистого зростання. Керівник має пам'ятати, що розвиток людей є ключовим елементом ефективності управління, який дозволяє отримати хороші результати діяльності:

- зростання зацікавленості та завзятості працівника;
- поява кандидатів на висунання
- високі результати роботи, підвищена ефективність;
- збільшення життєвої енергії і створення сприятливого клімату для роботи;
- постійне підвищення стандартів праці, якості роботи.

Головне завдання керівника на підприємстві «Рід-Тур» є виконання справи за допомогою інших, але в процесі колективної роботи, тобто

здійснення співробітництва, а не залякування працівників методами управління. Він мусить збалансувати інтерес групи, інтереси «боса» та інших менеджерів, необхідність виконання роботи з необхідністю знайти час для навчання, виробничі інтереси з людськими потребами підлеглих [10].

Керівник має бути відданий підприємству, бути оптимістом, з повагою ставитись до працівників, бути доступним і не ховатись за двері свого кабінету, бути сміливим, мати широту поглядів, виявляти великий інтерес до всіх аспектів діяльності фірми. Керівник повинний бути рішучим і завжди готовим приймати будь-які рішення. Керівник має бути тактовним і уважним, бути чесним, послідовним і скромним. Такий лідер повинний бути наставником. Він допомагає своїм підлеглим розвивати в собі впевненість, любов до людей, честолюбство, ентузіазм, чесність, врівноваженість і рішучість. Також керівник досліджуваного нами туристичного підприємства повинен бути впевненим в собі, але без зарозумілості, віра у свої сили без зарозумілості є відмінними рисами сильного лідера. Наявність вищезазначених рис управлінця на підприємстві є запорукою успішної діяльності всього колективу, створення позитивного іміджу для підприємства.

Керівник має домогтися максимальної віддачі від підлеглих, ефективних результатів діяльності, щоб не допустити втрату потенційних прибутків підприємства. Для ефективного керування таким дорогим ресурсом, як люди, менеджеру необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручається підпорядкованим, змінюючи який він може впливати на психологічні стани виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх [9, с. 111]. Грамотно спроектована робота керівника підприємства «Рід-Тур» повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску та гордість працівників за вироблений продукт або надану послугу.

2.3. Вимоги до сучасного працівника в сфері туризму.

Внаслідок того, що туризм дуже швидко розвивається, ринок праці ставить все більші вимоги до фахівців туристичної галузі.

В сучасному світі керівники вимагають працівників, що мають не тільки вищу освіту, але й є компетентними людьми, які здатні швидко приймати професійні рішення, розв'язувати типові і нетипові проблеми, що виникають на підприємстві. Вони повинні забезпечувати високу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

На думку більшості фахівців, кваліфікація кадрів у туризмі повинна визначатися за двома критеріями:

- професійним (комунікабельність, відповідальність, доброзичливість, культура поведінки та мовлення, знання питань економіки, політики);

- особистісним (порядність, тактовність, витримка, почуття гумору) [3, с. 56].

Такі риси характеру формують мотивацію у виборі тієї чи іншої професії, тому від самого початку профорієнтації потрібно виявити людей, які є потенційно здатними для роботи в туристичній галузі. Адже праця спеціалістів у туристичній сфері виходить за межі суто менеджерських дисциплін, охоплює не лише організаційно-управлінські та економічні питання, а й велику кількість інших аспектів.

Туристичні підприємства належать до підприємств, де успішна робота переважно залежить від якості роботи персоналу.

В туристичній сфері якість послуг визначається кваліфікаційним рівнем працівників, їх умінням працювати з клієнтами так, щоб задовольнити всі потреб потенційного туриста.

Персонал туристичного підприємства «Рід-Тур» повинен відповідати таким вимогам:

- мати професійну підготовку і кваліфікацію, мати спеціальну освіту, отриману в навчальному закладі, що має ліцензію на право ведення навчальної діяльності у сфері туризму;

- знати законодавчі й нормативні акти, формальності міжнародних норм у сфері туризму, матеріали й документи міжнародних туристських організацій, іноземну мову в обсязі, відповідному виконуваний роботі;

- уміти дати чіткі, точні відповіді на поставлені відвідувачами питання; володіти інформацією, необхідною для споживача, і постійно її активізувати;

- мати стаж роботи в туризмі або суміжних з ним областях діяльності;

- знати свої посадові обов'язки [10].

Кваліфікаційні вимоги до працівників на основних посадах включають не тільки посадові обов'язки, але й навички та знання, необхідні для їх виконання. Дані вимоги відображають мінімально необхідні вимоги до професійного рівня працівників, які мають забезпечити якість та продуктивність виконуваних робіт на туристичному підприємстві.

В Україні встановлено такі вимоги до персоналу туристських підприємств:

- керівник туроператора, керівник філії, іншого відокремленого підрозділу туроператора повинен мати вищу освіту і стаж роботи в галузі туризму не менше 3 років або вищу освіту в галузі туризму;

- у штаті туроператора повинно налічуватися не менше 50 відсотків фахівців, які мають стаж роботи в галузі туризму не менше 3 років або вищу освіту в галузі туризму;

- керівник турагента чи керівник філії, іншого відокремленого підрозділу турагента повинен мати стаж роботи в галузі туризму не менше 3 років або освіту в галузі туризму;

- у штаті турагента повинно налічуватись не менше 30 відсотків фахівців, які мають стаж роботи в галузі туризму не менше 3 років або освіту в галузі туризму;

- турагент - суб'єкт підприємницької діяльності-фізична особа повинен мати освіту в галузі туризму [8, с. 16].

РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління на туристичному підприємстві «Рід-Тур».

3.1. Сучасне автоматизоване інформаційне управління процесів на туристичному підприємстві «Рід-Тур».

Ефективне автоматизоване інформаційне і технологічне (АІТ) управління - це ключова ланка в підвищенні економічної ефективності і поліпшенні якості послуг. Тому для швидкого і безпомилкового контролю, повноцінного аналізу ситуації, що існує, швидкості і повноти обслуговування клієнта, неминучим і незамінним стає впровадження автоматизованих інформаційних систем [7, с. 245]

На сьогоднішній час, в умовах економіки, жорсткої конкуренції між підприємствами жодне туристичне підприємство не може розвиватись та ефективно просуватись без сучасних автоматизованих інформаційних технологій. Можливості автоматизації обслуговуванні на підприємстві «Рід-Тур» мають комплексний характер і охоплюють всі процеси функціонування діяльності та зв'язку з клієнтами.

Загальними особливостями ІТ туристичних підприємств є автоматизація процесів планування, обліку і управління основних напрямів діяльності підприємства. На підприємстві «Рід-Тур» існує сукупність таких підсистем:

- управління фінансовою діяльністю;
- управління матеріальними потоками;
- управління обслуговуванням клієнтів;
- управління якістю наданих послуг та якістю праці;
- управління персоналом;
- управління збутом, оборотних коштів тощо.

Тенденцією останніх років розвитку туристичної галузі є використання системи оптимізації прибутку або системи управління тарифами. Туристичні підприємства, що активно їх застосовують, отримують конкурентні переваги

і збільшення своїх доходів. Ця система працює в реальному часі, аналізує отриману від системи управління турфірмою інформацію (тенденції бронювання, сезонні коливання, динаміку попередніх періодів тощо) враховує специфіку сегментів ринку і проведені зміни по ціноутворенню та управлінню тарифами. Дана система надає рекомендації щодо стратегії комерційної політики на підприємстві і щодо щоденних дій відділів, які займаються замовленням, продажами і розміщення. Будь-яка автоматизована ІТ розрахована на різні технології туристичного підприємства і дозволяє враховувати різні вимоги. Дана система несе в підприємство світову практику управління і контролю над персоналом, результатом її впровадження є підвищення ефективності роботи, високий рівень обслуговування клієнтів і суворий контроль фінансової діяльності.

Системи управління продажами турфірми - це сучасний підхід до управління відділом продажів (надання послуг) і вирішення задач з організації і проведення заходів у турфірмі, що ефективно управляє діяльністю комерційного відділу турфірми, здійснює групові продажі, аналізує прибутковість заявок, що надходять, формує цінову політику, складає контракти і контролює їхнє виконання, здійснює бронювання, продаж і оренду конференц-приміщень, допомагає організовувати банкети і заходи. Вона сприяє збільшенню продажів при істотній економії ресурсів і часу. Створення пакету необхідних послуг для клієнтів при організації заходів різного характеру відбувається за лічені хвилини - користувач має доступ до необмеженої кількості категорій імен, описів, опцій [7, с. 246].

Автоматизовані ІТ управління туристичним підприємством функціонують не лише на підприємстві «Рід-Тур», так і в цілих ланцюгах туристичної сфери. Вони працюють не тільки в локальній мережі туристичного підприємства, але й мають можливість підключення і роботи в глобальній мережі Інтернет.

Перевагами автоматизованої системи на підприємстві «Рід-Тур» є проведення маркетингової і цінової політики для досягнення максимальної

прибутковості від кожної отриманої заявки чи замовлення на туристичну подорож, створення ефективної стратегії продажів, умов реалізації пакетів туристичних послуг приводячи їх у відповідність з кон'юнктурою ринків у тих або інших географічних регіонах. За допомогою цього туристичне підприємство отримує максимально можливу віддачу від кожного ринкового сегменту.

Будь-яка туристична фірма, що має свій сайт чи будь-яким іншим чином представлена в Інтернеті, має перевагу, оскільки передана інформація є своєчасною, повною і доступною для клієнтів будь-який час.

3.2. Основні напрями вдосконалення управління персоналом.

Ефективне управління персоналом неможливо без активної і постійної участі вищого керівництва організації у визначенні завдань управління персоналом, моделюванні виробничого поведінки, створенні та впровадженні систем управління персоналом, оцінки їх ефективності. Оскільки люди є найбільш важливим організаційним ресурсом керівник організації повинен приділяти основну частину свого часу саме управлінню людьми. Це помітно знижує ефективність управління персоналом в організації в цілому, оскільки керівники є найважливішим інструментом втілення в життя методів управління персоналом [1, с. 285].

Щоб домогтися вищого ступеня участі керівників в управлінні персоналом на туристичному підприємстві «Рід-Тур» необхідно забезпечити:

- ефективну комунікацію, що роз'яснює необхідність та переваги участі керівників в управлінні персоналом;
- залучення працівників до таких форм роботи з персоналом, як проведення співбесід з кандидатами, заняття професійного навчання, управління різними проектами тощо. Така робота дозволить набути нового досвіду та отримати більш об'єктивне уявлення про управління персоналом на підприємстві;
- спеціальне навчання управління персоналом підприємства, яке дасть можливість виробити практичні навички.

Чільне місце в управлінні персоналом повинні займати економічні методи впливу, оскільки заробітна плата є провідним стимулом і це обумовлюється тим, що управлінські відносини визначаються економічними відносинами. Підвищення заробітної плати грає важливу роль в управлінні персоналом, можна простежити взаємозв'язок між її рівнем і рівнем плинності кадрів на підприємстві.

На туристичному підприємстві «Рід-Тур» за останні кілька років стало помітним зростання підвищення середньої заробітної плати менеджерів

(Додаток А). Насамперед, це пов'язано з розвитком підприємства і розширенням послуг та пропозицій туристичних продуктів для клієнтів. З діаграми на додатку А видно, що зростання оплати праці на даному туристичному підприємстві відбувається повільно, проте відслідковується певна стабільність [10].

Премія вважається неординарним винагородою, оскільки повинна виплачуватися лише в певних випадках. Зокрема, індивідуальну премію доцільно виплачувати один раз на рік, оскільки це більш помітно, інакше вона перетвориться на заробітну плату і позбудеться винятковості [5, с. 31]

До неекономічних способів мотивації відносяться організаційні та морально - психологічні. Організаційні смотиваційні способи включають в себе залучення працівників до участі в справах організації, яке передбачає, що їм надається право голосу при вирішенні ряду проблем соціального характеру. Важливу роль відіграє мотивація перспективою набути нових знань та навичок, які зроблять працівників туристичного підприємства більш самостійними, незалежними та впевненими у своїх силах. Мотивація збагаченням змісту праці полягає в наданні клієнтам змістовнішу, цікавішу, соціально значимішу роботу, яка відповідає їх інтересам та нахилам з широкими перспективами посадового і професійного зростання.

Морально-психологічні методи стимулювання на туристичному підприємстві «Рід-Тур» повинні включати такі елементи:

1. Створення умов на підприємстві, за яких люди відчували б професійну гордість за те, що краще за інших можуть впоратися з дорученою роботою, причетність до неї, відповідальність за її результати.

2. Наявність виклику, забезпечення можливостей кожного показати свої здібності, виразити себе в робочому процесі і мати докази того, що він може щось зробити.

3. Визнання, яке може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання у тому, що старанні працівники згадуються у спеціальних

доповідях вищого керівництва туристичного підприємства або видаються йому.

До морально - психологічних методів стимулювання відносяться високі цілі, які надихають людей на ефективну, а часом і самовіддану працю. Тому будь-яке завдання керівника туристичного підприємства «Рід-Тур» повинне містити в собі елемент виклику. Атмосфера взаємної поваги, довіри, заохочення розумного ризику і терпимості до помилок і невдач морально стимулює працівників; уважне ставлення з боку керівництва і колег.

Необхідно згадати ще одну форму мотивації, яка по суті об'єднує в собі всі розглянуті вище. Йдеться про просування на посаді, яке дає і більш високу заробітну плату (економічний мотив), і цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), а також відображає визнання заслуг та авторитету особистості шляхом переведення в більш високу статусну групу (моральний мотив) [5, с. 32]

Добре підібраний трудовий колектив туристичної компанії повинен представляти команду однодумців і партнерів, здатних усвідомлювати і реалізовувати задуми керівництва. Повинні бути знайдені потужні стимули, які спонукають працівників шукати щось нове, експериментувати.

В процесі діяльності туристичного підприємства «Рід-Тур» можна помітити, що найкращим стимулюванням до ефективної роботи для працівників компанії «Рід-Тур» є справедлива оцінка керівником якості їх роботи і відповідне винагородження за кращі результати. Тому керівник повинен приділяти цьому належному увагу, цим самим він вдосконалив управління персоналом.

3.3. Пропозиції щодо удосконалення управлінського процесу на підприємстві «Рід-Тур».

Важливим чинником для ефективної роботи персоналу є можливість підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання. У зв'язку з цим на фірмі повинні реалізовуватися програми з управління розвитком персоналу, яке реалізується в двох напрямках:

- 1) навчання та підвищення кваліфікації ;
- 2) планування і розвиток кар'єри.

Необхідність отримання освіти обумовлюється декількома причинами:

- зміною роботи;
- установкою нового обладнання;
- підвищенням на посаді;
- реорганізацією підприємства ;
- виробництво нової продукції;
- вдосконалення технологій продажу.

Для досягнення високих результатів діяльності турфірмі «Рід-Тур» необхідно планувати внутрішнє навчання, ке дозволить відстежити порядок надання програм навчання, справедлив розподіляти їх між працівниками в залжності від потреб, кваліфікації та прогнозованої продуктивності праці. Навчання персоналу слід розглядати як підвищення управлінської компетентності, знайомство з новими нормативними документами, вирішення конкретних проблем.

Така система навчання надає гнучкість і вищу ефективність підготовки персоналу, надає гнучкість і більш високу ефективність підготовки персоналу, забезпечує принципи безперервності навчання, його випереджаючий характер і практичну спрямованість. Дана форма навчання дозволить пов'язати цілі і завдання навчання із загальною стратегією організації індустрії туризму, здійснити цілеспрямований контроль у процесі навчання за його результативністю, зв'язок теорії з практикою [8, с.13].

Багато керівників туристичних організацій розуміють, що інвестиції в навчання персоналу є запорукою конкурентоспроможності бізнесу. Навчання працівників обходиться роботодавцям набагато дешевше, ніж пошук і переманювання готових фахівців.

Проте туристичне підприємство «Рід-Тур» не завжди має можливість утримувати у своєму штаті працівників, які будуть займатись навчанням для підвищення професійних навичок.. Це означає, що персонал даних

організацій не підвищує свій професійний рівень. Проте працівники даного підприємства можуть проходити підвищення кваліфікації в організаціях, які спеціалізуються на навчанні в певній області. Для підвищення кваліфікації керівництво підприємства «Рід-Тур» може запропонувати своїм співробітникам ознайомчі тури або рекламні тури за напрямками, які вони продають. Подібні програми дозволяють співробітникам вільно орієнтуватися в географії країни, дізнатися більше про визначні пам'ятки регіону, легко презентувати місця проживання, розміщення своїм клієнтам.

Результатом навчання є зменшення конфліктних ситуацій між персоналом та керівництвом, підвищення ступеню задоволеності клієнтів від наданого обслуговування, покращення іміджу підприємства, збільшення рівня продажів туристичного продукту.

Внаслідок ефективного навчання також відбувається підвищення ступеню мотивації до роботи, створюється корпоративна культура, у кожному випадку ефективність визначається отриманими знаннями та набутими вміннями, що застосовуються на практиці, це призводить до покращення виробничих показників туристичного підприємства. Після навчання працівники можуть претендувати на більш високу заробітну плату і посаду на підприємстві.

Для мотивації співробітників туристичного підприємства «Рід-Тур» необхідно здійснювати не лише навчання, але й кар'єрний ріст і зміну завдань в межах підприємства. В результаті в персоналі підприємства з'являється задоволеність роботою, бачення можливих перспектив, можливість підвищення кваліфікації.

Отже, щоб удосконалити процес управління персоналом підприємства «Рід-Тур» необхідно пам'ятати, що людські ресурси є найважливішим чинником діяльності на підприємстві, тому потрібно здійснювати управління такими методами, які не будуть залякувати працівників, а навпаки - будуть сприяти підвищенню продуктивності праці, створювати умови для

професійного розвитку персоналу, інвестувати в навчання працівників, покращувати емоційний клімат у колективі тощо.

Висновки

Однією з найважливіших проблем в сучасній економіці є проблема роботи з персоналом, який є основним штатним складом кваліфікованих працівників, формування і розвиток якого відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Хоча й існує велика кількість методів, систем заохочень, але в цій проблемі існують такі нюанси:

- підвищення обґрунтованості кадрових рішень та розширення їх гласності;
- формалізація методів і етапів відбору кадрового складу;
- розробка наукових критеріїв їх оцінки;
- проблема мотивування працівників;
- висунення молодих і перспективних працівників.

Кадри є основою всього потенціалу підприємства. Навіть при наявності найкращих ідей, новітніх технологій, найсприятливіших умов неможливо домогтися високого рівня прибутку без добре підготовленого персоналу.

Управління персоналом тісно пов'язане з людьми та їх стосунками всередині підприємства. Воно застосовується до всіх видів зайнятості. Розглянувши рекомендації щодо вдосконалення роботи з персоналом, можемо виділити два напрямки в заходах, пов'язаних з роботою працівників:

- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- усунення проблеми плинності кадрів.

Проведення аудиту персоналу дозволяє виявити слабкі сторони в роботі співробітників, такі як:

- недостатнє володіння інформацією;
- некоректне оформлення договорів;
- низька продуктивність праці.

Створення кадрової служби буде сприяти прийняттю на роботу освічених, зацікавлених співробітників, які будуть цілеспрямовано

працювати. Також важливо приділяти увагу мотивації персоналу. У зв'язку з тим, що заробітна плата в працівників часто не дуже висока, то природно, на одне з головних місць встає збільшення мотиваційної складової. Однак, збільшується також і значення задоволення соціальних потреб працівника: творчого розвитку персоналу, підвищення кваліфікації, можливості зростання і просування по службі. Тренінги, що входять в програму професійної освіти персоналу, дозволять освоїти навички управління часом, людьми і процесами, покращити відносини між працівниками та клієнтами, надати споживачу дуже якісний туристичний продукт.

Можна зробити висновок, що туристичне підприємство «Рід-Тур» досить вдало здійснює фінансово-господарську діяльність, має конкурентноспроможну продукцію, склад персоналу становить переважно кваліфіковані працівники з вищою освітою, що спричиняє високий рівень їх професійної компетенції і гарантує якісне, належне виконання своїх прямих обов'язків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Домбровський В.А. Оцінка результатів діяльності персоналу підприємств: теорія і практика // Університетські наукові записки. – 2006. – №2 (18). – С. 285.
2. Крушельницька О.В., Котвицький А.А. Менеджмент персоналу: навч. посіб.; Ун-т сучасних знань. – К.: Знання України, 2009. – 299 с. – С.89-91.
3. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами // Персонал. – 2010. – №1. – С. 53 – 57.
4. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вузів. – К.: ЦУЛ, 2008. – 248 с. – С. 15-21.
5. Славгородська О.Ю. Мотивація персоналу до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Проблеми науки. – 2010. – №1. – С. 29-35.
6. Тужилкіна О.В. Інформаційні технології в управлінні мотивацією праці // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – №647. – С. 245-246.
7. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління : навч. посіб. для студ. вузів. – К.: ЦУЛ, 2009. – 608 с. – С. 111.
8. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2006. – 264 с. – С. 11-13,16.
9. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=462884>.
10. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://rid-tour.com.ua>

Додаток А

Підвищення заробітної плати в 2007 – 2013 рр. на підприємстві «Рід-Тур»

