

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин імені
Б.Д.Гаврилишина

Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

Мазур Надія Вікторівна
Управління персоналом та вдосконалення організації праці в
туристичному підприємстві

Спеціальність 242 – Туризм (Управління туристичним бізнесом)

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем “магістр”

Студентка групи Тм-21
Мазур Н.В.

Науковий керівник:
к.е.н. Гарбера О.Є.

До захисту допущено:
завідувач кафедри міжнародного
бізнесу і туризму
к.е.н., доцент Тибінь А.М.

Тернопіль – 2017 р.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота: 115 сторінок, 5 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел із 45 найменувань, 4 додатки.

Метою дипломної роботи є розробка та обґрунтування основних напрямів та заходів, щодо вдосконалення системи управління персоналом та організації праці в туристичній компанії «Музенідіс Тревел».

Об'єктом дослідження процес управління персоналом та організація праці на підприємстві «Музенідіс Тревел»

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління персоналом в компанії «Музенідіс Тревел».

Одержані висновки та їх новизна: полягає розробці, обґрунтуванні новітніх підходів до управління туристичними ресурсами туроператора, спрямовані на підвищення якості та конкурентоспроможності туристичних продуктів на ринку. Одержані наукові результати сприятимуть удосконаленню системи управління персоналом компанії «Музенідіс Тревел» та її структурних та дочірних компаній, ефективній реалізації завдань її стратегічного розвитку, підвищення ефективності діяльності компанії на світовому ринку туристичних послуг. Практичний інтерес викликає система сучасних методів та механізмів управління персоналом.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, кадровий менеджмент, конкурентоспроможність, туристична компанія, туристичний продукт, туроператор, туристичний ринок, корпоративна культура, розвиток персоналу.

RESUME

Thesis contains 115 pages, 5 tables, 12 figures, list of sources with 45 titles, 4 applications.

The aim of the thesis is to develop and study the main areas and measures to improve the system of human resources management and work organization at the tourist company "Mouzenidis Travel".

The object of research is the process of human resources management and work organization at the tourist company "Mouzenidis Travel".

The subject of research is a set of theoretical, methodological and applied aspects of human resources management at the tourist company "Mouzenidis Travel".

The resulting conclusions and innovation: is the development, justification mechanism of human resources management at the tourist company to raise the quality and competitiveness of tourism products in the market. The obtained scientific results will help to improve personnel management system of company "Mouzenidis Travel" and its structural and subsidiaries, effective implementation of the objectives of its strategic development, improve the efficiency of the company in the global tourism market. The practical interest is the system of modern methods and mechanisms of human resources management.

Keywords: staff, human resources management, personnel management, competitiveness, travel agency, tourism products, tour operators, tourist market, corporate culture, staff development.

АНОТАЦІЯ

Мазур Надія Юріївна «Управління персоналом та вдосконалення організації праці на туристичному підприємстві» (на прикладі туроператора «Музенідіс Тревел»).– Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю –

В дипломній роботі розроблені та обґрунтовані основні напрямки та заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві «Музенідіс Тревел». Розглянуто теоретичні засади управління трудовими ресурсами на підприємствах туризму; проаналізовано діяльність туроператора «Музенідіс Тревел» на ринку туристичних послуг; здійснено аналіз системи управління персоналом в туристичній компанії; досліджено систему трудової мотивації; запропоновано шляхи вдосконалення організації праці та підвищення ефективності менеджменту людських ресурсів.

ANNOTATION

Mazur Nadia Yu. "Human Resources Management and improvement of work in the tourist company" (on the example of touroperator "Mouzenidis Travel"). It is Manuscript.

Research on a receipt educationally qualification level a specialist's "degree" after speciality –

In the thesis work developed and reasonable directions and measures to improve personnel management system in the company "Mouzenidis Travel". It is considered the theoretical foundations of human resources for tourism enterprises; analised the activity of the touroperator "Mouzenidis Travel" in the tourist market; analised the management personnel in the tourism business and system of motivation; suggest ways of improving work organization and efficiency of human resource management.

ЗМІСТ

| | | |
|--|---|------------|
| ВСТУП | | 12 |
| РОЗДІЛ I | ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИЗМУ..... | 15 |
| | 1.1. Концепції та еволюція підходів до управління персоналом в індустрії гостинності..... | 15 |
| | 1.2. Система управління персоналом туристичної компанії... | 23 |
| | 1.3. Корпоративна культура туристичного підприємства як чинник його конкурентоспроможності..... | 34 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I..... | | 39 |
| РОЗДІЛ II | АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «МУЗЕНІДІС ТРЕВЕЛ» ТА ЇЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ..... | 42 |
| | 2.1. Аналіз діяльності туроператора «Музенідіс Тревел» на світовому та вітчизняному ринку туристичних послуг..... | 42 |
| | 2.2. Система управління персоналом туроператора «Mouzenidis Travel»..... | 47 |
| | 2.3. Управління трудовою мотивацією як чинник ефективного управління персоналом в компанії «Mouzenidis Travel»..... | 61 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II..... | | 65 |
| РОЗДІЛ III | ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ..... | 70 |
| | 3.1. Підвищення ефективності менеджменту на туристичному підприємстві..... | 70 |
| | 3.2. Шляхи підвищення привабливості туристичних продуктів компанії Музенідіс Тревел..... | 77 |
| | 3.3. Напрями підвищення продуктивності праці сезонних працівників (готельних гідів, трансферменів) в компанії Музенідіс Тревел..... | 80 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III..... | | 91 |
| ВИСНОВКИ | | 94 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... | | 104 |
| ДОДАТКИ..... | | 108 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективність будь-якої організації визначається багатьма факторами. Одним із головних є, безумовно, якість менеджменту підприємства та стратегічне мислення персоналу. Для того, щоб організація була успішною та досягала найкращих результатів, необхідна якісна реалізація всіх принципів, правил і навиків у формуванні стратегії управління, найновітніших технологій менеджменту, а також застосування необхідних стилів і методів керування туристичною фірмою, зважаючи на складові елементи процесу управління та умови функціонування фірми на ринку туристичних послуг.

Формування сучасних технологій управління підприємством туристичної індустрії, що спрямовані на вирішення актуальних питань, пов'язаних з організацією системи управління персоналом, вимагає врахування безлічі факторів: від посиленої конкурентної боротьби, невизначеного й динамічного зовнішнього середовища до різноманітних внутрішніх факторів.

В наш час ринкових відносин, а разом з тим і високої конкурентної боротьби у туристичному бізнесі жорстку боротьбу витримують лише ті компанії, які можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу. Управління персоналом – це складова частина менеджменту, оскільки всі цілі організації досягаються за допомогою людей. Персонал – це рушійна сила при вирішенні проблем, пов'язаних з конкурентоздатністю, економічним зростанням та ефективністю праці будь-якого підприємства. Задоволений персонал – це запорука продуктивної роботи будь-якого підприємства, а особливо це стосується підприємств туристичного господарства, тому проблеми управління персоналом гостро стоять у наш час.

Як би не намагалося туристичне підприємство за усіма показниками відповідати світовим стандартам, яку б воно не мало матеріально-технічну базу треба пам'ятати, що за всім цим стоїть людина зі своїми потребами, бажаннями, вмінням, досвідом якісно працювати. Саме гостинність, працелюбність,

компетентність персоналу туристичної компанії лежить в основі високоякісного обслуговування.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка та обґрунтування основних напрямів та заходів, щодо вдосконалення системи управління персоналом та організації праці в туристичній компанії «Музенідіс Тревел». Досягнення вказаної мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні засади управління трудовими ресурсами на підприємствах туризму, зокрема концепції та еволюцію підходів до управління персоналом в індустрії гостинності;
- дослідити систему управління персоналом туристичної компанії та особливості формування корпоративної культури як чинника її конкурентоспроможності;
- проаналізувати діяльність туроператора «Музенідіс Тревел» на світовому та вітчизняному ринку туристичних послуг;
- здійснити аналіз системи управління персоналом туроператора «Музенідіс Тревел»;
- дослідити систему трудової мотивації на підприємстві «Музенідіс Тревел» як чинника ефективного управління персоналом;
- запропонувати шляхи вдосконалення організації праці на туристичному підприємстві «Музенідіс Тревел» через підвищення ефективності менеджменту людських ресурсів;
- запропонувати напрямки підвищення привабливості туристичних продуктів компанії «Музенідіс Тревел» для туристів;
- запропонувати напрямки підвищення продуктивності праці сезонних працівників (готельних гідів, трансферменів) в компанії «Музенідіс Тревел».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом та організація праці на підприємстві «Музенідіс Тревел».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління персоналом в компанії «Музенідіс Тревел».

Методи дослідження. У дипломній роботі для вирішення поставлених завдань використовувались загальні економічні закони; загальнонаукові

системно-ситуаційні методи дослідження для розкриття змісту та сутності управління персоналом в туристичній компанії; інформаційно-логічне та імітаційне моделювання для дослідження системи управління трудовими ресурсами; статистичні і експертні методи обробки даних та методи прогнозування для виявлення положення туристичної компанії на світовому та вітчизняному ринку.

Інформаційну базу дослідження склали нормативна, законодавча база, статистичні дані, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, а також статистична документація підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці, обґрунтуванні новітніх підходів до управління туристичними ресурсами туроператора, спрямовані на підвищення якості та конкурентоспроможності туристичних продуктів на ринку.

Практичне значення одержаних результатів. Одержані наукові результати сприятимуть удосконаленню системи управління персоналом компанії «Музенідіс Тревел» та її структурних та дочірних компаній, ефективній реалізації завдань її стратегічного розвитку, підвищення ефективності діяльності компанії на світовому ринку туристичних послуг. Практичний інтерес викликає система сучасних методів та механізмів управління персоналом.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИЗМУ

1.1. Концепції та еволюція підходів до управління персоналом в індустрії гостинності

В процесі організації діяльності будь-якого підприємства перше місце займає система управління персоналом, або так званий менеджмент персоналу. Е. Майклз, Х. Хендфіл-Джонс, Х. Екселрод, всесвітньо відомі практики менеджменту, у своїй знаменитій книзі «Війна за таланти» відзначають, що в ХХІ столітті попит на висококваліфікованих працівників явно перевищить пропозицію [11, с. 35]. Очевидно, що успішна робота підприємств залежить від наявності таких кадрів. Тому роботодавці конкурують між собою за ефективних працівників, здатних максимально поліпшити результати діяльності. У цих умовах від керівництва будь-якої організації потрібні швидкі і точні рішення по підборі персоналу. Не випадково процес управління персоналом (кадровий менеджмент) стали виділяти як окремий бізнес-процес всередині організації.

Галузь «Управління персоналом» як наука і практика з'явилося на початку промислової революції в другій половині ХІХ століття і отримала розквіт протягом ХХ століття [12, с. 7]. На думку Г. В. Ларіонова, промислова революція сильно вплинула на управління людськими ресурсами, оскільки вперше зробились спроби науковим шляхом удосконалити організацію праці, пояснити і спрогнозувати поведінку співробітників [13, с. 50]. Т. В. Зайцева і А. Т. Зуб в своїй праці «Управління персоналом» дають історичний нарис процесу розвитку наукового підходу до даної тематики і стверджують, що першими звернули увагу на людський фактор та його значимість у виробничому процесі американські вчені Ф. Гілберт і Ф. Тейлор [14, с. 6]. Важливо відзначити, що абсолютна більшість досліджень і праць на дану тему - це роботи зарубіжних авторів, які є практиками менеджменту. Проте, останнім часом дослідження, присвячені ефективному кадровому управлінню, все частіше стали з'являтися і в Україні.

Розглянемо визначення понять «управління персоналом» та «кадровий менеджмент».

Відомий зарубіжний дослідник Едвін Фліппен (Edwin B. Flippo) дає наступне визначення: «Управління персоналом – це планування, організація, винагорода і інтеграція людей з метою досягнення організаційних, індивідуальних і соціальних цілей» [15, с. 303].

За твердженням В. Д. Дорофєєва, важлива роль в процесі управління персоналом відводиться відповідності і несуперечності мети підприємства і персонал-стратегії, що є одним з ключових принципів підвищення ефективності управління трудовими ресурсами [16, с. 11].

Більш ширше трактування дає сучасний англomовний бізнес-словник: «Управління персоналом - це адміністративна дисципліна, пов'язана з наймом і розвитком співробітників, спрямована на підвищення їх цінності для організації, що включає в себе аналіз потреби в персоналі, планування і підбір персоналу, вибір людей на місце роботи, орієнтацію і професійну підготовку, визначення заробітної плати, надання пільг і стимулів, оцінку ефективності роботи, вирішення спорів, спілкування з усіма співробітниками на всіх рівнях» [17].

Отож, система управління персоналом являє собою сукупність теоретичної галузі знань і сфери практичної діяльності, що включає в себе планування, пошук і підбір персоналу, його орієнтацію, професійну підготовку та стимулювання, адаптацію і стабілізацію, спрямовану на досягнення стратегічної мети діяльності компанії.

У теорії і практиці управління відбулася зміна концепцій кадрового менеджменту, обумовлена змінами в економічному, соціальному, технічному розвитку суспільства. В еволюційному шляху розвитку управлінської думки можна виділити етап технократичного менеджменту, який характеризувався введенням адміністративних методів управління кадрами, посиленням зовнішнього контролю, введенням рівної системи оплати праці. Конкретний інструментарій реалізації технократичного управління був запропонований Ф. Тейлором - основоположником школи наукового управління.

Тейлорівська концепція стверджувала, що праця - це індивідуальні діяльність, і тому вплив колективу на працівника носить деструктивний характер і робить працю робочого менш продуктивною. Від робітника не були потрібні ні висока кваліфікація, ні прояв ініціативи, творчості на робочому місці. Працівники розглядалися як засіб досягнення організаційних цих цілей, подібно обладнанню, сировини, машин. Тому на цьому етапі формувалася система управління кадрами кадрові служби мали низький статус і виконували в основному обліково-контрольні і адміністративно-розпорядчі функції.

Лише в 1950-60 рр. технократичний підхід до управління поступається своїми позиціями новій концепції управління персоналом. Впровадження нової техніки і прогресивних технологій вимагали вдосконалення системи управління. На цьому етапі вдосконалюється механізм трудової мотивації з переорієнтацією на творчість; створюється система безперервного професійного навчання; розвивається соціальне партнерство, підвищується роль організаційної культури; переглядаються принципи зайнятості з акцентом на гнучкі та індивідуальні форми трудової діяльності. У нових економічних умовах система управління персоналом охоплює широке коло наступних управлінських проблем: аналіз ринку праці, пошук, набір, відбір і професійна адаптація нових працівників, розробка соціальних програм, залучення працівників в управління підприємством, розробка системи стимулювання трудової діяльності. У даній концепції людина розглядається не просто як виконавець трудової функції, а як елемент організації, суб'єкт трудових відносин [20].

Розглянемо інноваційні типи управління, які отримали широке поширення в міжнародних провідних туристичних компаніях, де знайшли відображення основоположні принципи сучасної концепції управління людськими ресурсами (Рис.1.1.).



Рис.1.1. Інноваційні види управління персоналом [авторська розробка]

Управління за цілями (результатами). Ця система управління з визначенням чітких результатів при децентралізованій організації керівництва, коли завдання делегуються працівникам і визначаються досягнення конкретних результатів. Така система має наступні етапи: планування результатів, етап вимірювання результатів і етап контролю результатів. Завдання контролюються на основі їх порівняння з отриманими фактичними результатами.

Управління за результатами - це система не тільки управління, а й мислення і поведінки працівників підприємства. Багато авторів вважають, що запорукою успіху корпоративних стратегій є бажання працівників досягти певних високих результатів. Тому це цільове управління робить основний наголос на мотивацію персоналу, забезпечення співпраці між всіма членами трудового колективу, розвиток працівників, постійне збагачення змісту праці [30].

Таким чином, управління за результатами можна визначити як процес, спрямований на досягнення поставлених завдань і результатів, в якому:

- за допомогою процесу планування визначаються вимоги до результатів і очікувані результати;
- наполегливе здійснення планів підкріплюється свідомим щоденним управлінням процесами, людьми і навколишнім середовищем;
- результати аналізуються для прийняття управлінських рішень, що ведуть до проведення наступних заходів.

Управління за допомогою мотивації. Ця модель управління спирається на вивчення потреб, інтересів, настроїв, особистих цілей співробітників, а також на можливість інтеграції мотивації з виробничими вимогами і цілями підприємства. Кадрова політика при такій моделі орієнтується на розвиток людських ресурсів, зміцнення психологічного клімату, розвиток соціальних програм.

Основне значення системи мотивації і стимулювання полягають в тому, щоб направити виробничу поведінку працівників на досягнення стратегічних цілей і завдань.

Цілями системи мотивації та стимулювання персоналу є:

- залучення персоналу в організацію;
- збереження співробітників в організації;
- стимулювання продуктивної поведінки;
- контроль за витратами на персонал;
- адміністративна ефективність і швидкість;
- відповідність вимогам законодавства.

Рамкове управління. Ця модель управління виходить з того, що співробітники можуть самостійно приймати рішення в межах заздалегідь встановлених меж діяльності, які можуть задаватися важливістю процесів, його непередбачуваністю, нормами, стандартами, які не можна порушувати. Технологія рамкового управління передбачає таку послідовність дій: визначення завдання, отримання його співробітником, створення належної інформаційної системи, визначення кордонів самостійності і способів втручання керівника.

Рамкове управління створює умови для розвитку творчої ініціативи, відповідальності і самостійності працівників, підвищує рівень організованості і комунікацій в організації, сприяє зростанню задоволеності працею і розвиває корпоративний стиль управління.

Більш досконалою системою управління людськими ресурсами є управління за допомогою делегування, при якому співробітникам передаються компетенції і відповідальність, самостійно приймати рішення і реалізувати їх.

Управління на основі делегування повноважень. Делегування повноважень давно використовується в менеджменті передбачаючи передачу підлеглому функцій, закріплених безпосередньо за його керівником. Тобто це передача задач на більш низький рівень. Управління, засноване на делегуванні повноважень і відповідальності, принципово відрізняється від вище перелічених концепцій. Така модель управління часто називається Бад-Гарцбургською моделлю (основоположник-професор Р. Хен, який працював в німецькому місті Бад-Гарцбург), суть якої полягає в об'єднанні трьох дій: ясна постановка задачі; чітке визначення меж прийняття рішень; чітке розмежування відповідальності за дії та результат.

Розробка моделі була продиктована переконанням про те, що традиційний авторитарний стиль управління більше не відповідає демократичному суспільному устрою, зокрема вимогам і здібностям сучасного висококваліфікованого і самостійно думаючого працівника. Гарцбургська модель була покликана активізувати нереалізований потенціал співробітників і сформувати з простих виконавців думаючих та самостійних менеджерів.

Гарцбургська модель базується на наступних принципах [31]:

- виробничі рішення повинні прийматися на тих рівнях, де вони реалізуються;
- виробничі рішення повинні прийматися не окремими вищими або середніми керівниками, а багатьма співробітниками;
- замість окремих доручень кожному співробітнику слід надавати чітке поле діяльності, в межах якого він може самостійно приймати рішення,
- відповідальність не повинна концентруватися тільки у вищого керівництва, її необхідно делегувати в підрозділи, працівникам, які займаються вирішенням проблем;
- розподіл завдань повинно впливати не зверху вниз, а знизу вгору за принципом передачі на вищий рівень тільки тих рішень, які не можуть компетентно прийматися на нижньому рівні;

- принципи взаємин керівників і працівників повинні бути чітко визначені і відображені в спеціальному документі по керівництву підприємством.

Дотримання цих принципів є обов'язковим для всіх.

Головною перевагою гарцбургської моделі управління людськими ресурсами є розвиток у працівників ініціативи, самостійності і трудової мотивації, що в цілому підвищує ефективність функціонування підприємства та її конкурентні переваги.

Партисипативне управління. Дана модель базується на передумові: якщо працівник бере участь у справах компанії, залучений в управління і отримує від цього задоволення, то він працює більш зацікавлено і продуктивно. Партисипативне управління передбачає:

- широке залучення персоналу до процесу розробки та прийняття управлінських рішень;
- облік індивідуальних особливостей і здібностей людей;
- облік типологічних (психоемоційна характеристика) особливостей особистості.

Таким чином, партисипативне управління - вид діяльності в якій:

- працівники отримують право самостійно приймати рішення з приводу планування своєї трудової діяльності, режиму роботи, технології вирішення завдань тощо;
- керівництво залучає працівників до підготовки і прийняття рішень щодо використання ресурсів, форм оплати праці, графіку роботи тощо;
- працівникам надається право контролю якості продукції і встановлення відповідальності за кінцевий результат;
- працівники беруть участь в інноваційній, виробничій діяльності з різними формами винагороди.

З точки зору методології управління людськими ресурсами працівники з об'єкта управління перетворюються в суб'єкт управління, який самостійно вирішує проблеми розвитку організації. На базі самоуправління працівник може

реалізувати свої потреби в самовираженні, визнанні та співучасті, а підприємство, відповідно досягає високої продуктивності праці і якості продукції.

Самоврядні групи працівників. Орієнтація на формування робочих груп, всередині яких колеги можуть замінювати і доповнювати один одного. Такі групи отримують завдання і приймають самостійні організаційні рішення та формують плани виконання поставлених задач.

Клієнтоорієнтована організація. Навчання персоналу - найважливіше завдання підприємства індустрії туризму та гостинності, орієнтованого на клієнта. Послуги - це тільки засіб для обміну купівельної спроможності споживача на знання, якими володіє персонал. У цих умовах визначальним фактором існування компанії є високопрофесійний персонал.

У провідних компаніях світу до 10% робочого часу відводиться на підвищення професійного рівня працівників, витрати на навчання складають від 2 до 10% фонду заробітної плати. Навчання в провідних компаніях розглядається як спосіб досягнення стратегічних цілей, а витрати на навчання - інвестиції в майбутнє. Професійне навчання необхідно розглядати не тлише як кадрову технологію, але і як концепцію підприємства.

Клієнтоорієнтована організація – організація самовдосконалення та самоосвіти, яка:

- заохочує керівників і персонал до того, щоб вони визначали свої власні потреби в навчанні;
- проводить регулярний аналіз продуктивності та навчання окремих співробітників;
- заохочує співробітників до того, щоб вони ставили перед собою завдання щодо навчання, пов'язані зі складністю та об'ємом трудової діяльності;
- забезпечує зворотний зв'язок між виробничими показниками та досягненнями в навчанні;
- проводить відкритий аналіз роботи керівників, щоб тим самим допомогти іншим;

- допомагає співробітникам побачити можливості застосування отриманих знань та навиків у практичній виробничій діяльності;
- забезпечує процес навчання і сприяє йому;
- заохочує керівників аналізувати та планувати навчальну діяльність.

У сучасній науці і практиці менеджменту, як свідчить вище проведений аналіз, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в сфері управління людськими ресурсами як ключовим і стратегічним ресурсом підприємств індустрії туризму та гостинності [27].

Отож, при всьому різноманітті існуючих у світі підходів до управління людськими ресурсами на підприємствах індустрії туризму та гостинності, відмінності в засобах і методах їх практичної реалізації, можна сформулювати основний принцип сучасної концепції управління людськими ресурсами: визнання людських ресурсів як вирішального фактору ефективності та конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та туризму, як ключового його ресурсу, що має економічну корисність і соціальну цінність.

1.2. Система управління персоналом туристичної компанії.

Система управління персоналом організації, як будь-яка система управління, має власну теоретичну концепцію, досить розвинену методологію, а також великий практичний досвід, який спростовує, або підтверджує наявні теоретичні положення.

До основних підсистем системи управління персоналом слід віднести наступні напрямки [40]:

- організація системи управління персоналом на підприємстві;
- найм і відбір персоналу в організацію;
- адаптація персоналу в організації;
- мотивація праці персоналу в організації;
- навчання і розвиток персоналу організації;
- атестація персоналу організації;
- управління плинністю персоналу в організації;

- організаційна культура персоналу організації;
- закріплення молодих фахівців в організації;
- кадровий документообіг в організації;
- соціально-психологічний клімат в організації;
- роль керівника в організації;
- кадрова політика в організації.

Розглянемо перераховані вище напрямки системи управління персоналом більш детально.

Організація системи управління персоналом на підприємстві грає дуже важливу роль в досягненні основної мети підприємства - отримання прибутку.

Організацію системи управління персоналом можна розділити на чотири стадії:

- підготовчий період;
- проектно-дослідний період;
- період становлення і впровадження;
- період реалізації та вдосконалення.

Організацію системи управління персоналом слід розуміти як динамічну систему, яка на будь-якій стадії вимагає детального дослідження.

Підсистема *найму і відбору персоналу* в організацію в першу чергу повинна відповідати стратегії розвитку організації в цілому. Найм і відбір персоналу - це пошук і залучення кандидатів на роботу, які володіють необхідними якостями, що відповідають головній меті та завданням, які стоять перед організацією. До основних критеріїв оцінки нового працівника відносяться:

- мотивація, прагнення до досягнення чогось в роботі;
- професійний рівень, знання, здібності, рівень навчання;
- продуктивність його роботи;
- характер, особистісні якості.

Якісний найм та відбір персоналу багато в чому визначає майбутнє підприємства, а також тривалість адаптації новоприйнятих працівників в організації [33].

Нині *адаптація персоналу* розглядається фахівцями як «взаємне пристосування працівника і організації, яка ґрунтується на поступовому пристосуванні співробітника до нових професійних, соціальних та організаційних умов праці. Для успішної адаптації персоналу в організації вчені і фахівці з управління персоналом рекомендують розробляти спеціальну програму адаптації, для новоприйнятих працівників, що складається з двох основних частин або двох окремих програм. У першій частині програми необхідно відобразити загальне уявлення про організацію, про терміни і умови найму, систему оплати праці, додаткові пільги, охорону праці та техніку безпеки, права і обов'язки працівників і підприємства тощо. Друга частина програми повинна відображати питання, пов'язані з конкретним підрозділом і робочим місцем. Вона може включати відомості про функції підрозділу, цілі і пріоритети, взаємні обов'язки і відповідальність, очікувані результати праці і вимоги, режим праці та відпочинку, правила-розпорядження тощо.

У теорії і на практиці дослідники розглядають декілька видів адаптації: первинну, вторинну, активну, пасивну, виробничу, невиробничу, прогресивну адаптацію. Виробничу адаптацію в свою чергу, поділяють на:

- професійну,
- організаційно-адміністративну,
- психофізіологічну,
- соціально-психологічну,
- економічну,
- санітарно-гігієнічну.

Процес адаптації, на думку фахівців, складається з чотирьох етапів:

- I етап - знайомство з організацією;
- II етап - входження в посаду;
- III етап - виробнича орієнтація;
- IV етап – функціонування [35].

Керівництво підприємства зацікавлене в тому, щоб новий працівник як найшвидше адаптувався в організації. Швидкість адаптації залежить від безлічі

факторів, зокрема: умов роботи, професії, особистісних якостей працівника, співробітників, керівника, морального клімату в колективі, матеріального і нематеріального стимулювання.

Процес адаптації нового працівника закінчується тоді, коли він починає працювати в повну силу, отримує сам задоволення від роботи і організація має від працівника належну віддачу.

Далі, щоб персонал був зацікавлений в роботі на даному підприємстві, необхідно розвивати систему *мотивації і стимулювання праці в організації*. Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми роботи і спрямовують людину на досягнення певних цілей. Поняття мотивації також можна трактувати як сукупність мотивів, сукупність процесів спонукання до діяльності, як вплив стимулів і мотивів і як пояснення поведінкових дій. Мотивація буває внутрішньою і зовнішньою, матеріальною і нематеріальною. На практиці частіше використовується матеріальна і нематеріальна мотивація. Матеріальна мотивація в основному виражена в грошовому еквіваленті, до неї відносяться заробітна плата, премії, компенсації, соціальні виплати. Нематеріальна або моральна мотивація складається з системи заохочень, яка не включає в себе матеріальні і безготівкові кошти.

Підвищення мотивації співробітників - складне завдання для менеджменту організації. Для багатьох працівників, особливо тих, які займаються інтелектуальною працею, дуже важлива саме моральна мотивація, тобто повага колег, цікава робота, можливість саморозвитку. Отже, система мотивації та стимулювання не буде ефективною без обліку життєвих цінностей працівників, їхніх поглядів і цілей. Вона повинна бути гнучкою, науково обґрунтованою, різноманітною. Для цього менеджмент організації використовує спеціальні підходи і методи вдосконалення системи мотивації та стимулювання.

Більшість фахівців з управління персоналом розділяють методи мотивації і стимулювання праці на підприємстві на чотири основні групи: економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні, дисциплінарні. До

організаційно-адміністративних методів відносять управлінський вплив на персонал через накази, розпорядження, статут підприємства, колективний договір, штатний розклад, посадові інструкції, накази, розпорядження та інші нормативні документи. Соціально-психологічні методи управління мотивацією праці персоналу відносять до нематеріальної складової мотивації, яка на сучасному етапі часто є визначальною. Психологічні методи спрямовані на особистість і часто спираються на індивідуальний підхід до працівників підприємства, наприклад: спонукання, аргументування, заохочення, похвала, залучення, переконання, примус, навіювання тощо. Нині вагоме значення надається соціологічним методам управління мотивацією, куди відноситься трудове партнерство, прагнення людей до успіху, першості, самоствердження, соціальне планування, самовдосконалення особистісних і моральних якостей [38].

Сукупність методів мотивації досить обширна, і її слід кваліфікувати так:

1) методи економічної мотивації:

- Заробітна плата,
- Премії,
- Пільги,
- Відсотки,
- Акції,
- Доплати;

2) методи соціальної мотивації:

- Визнання суспільством,
- Подяка,
- Захоплення,
- Зневага;

3) методи психологічної мотивації:

- Відчуття власної значущості,
- Байдужість,
- Ущербність,
- Непотрібність;

4) методи владної мотивації:

- Підвищення в посаді,
- Надання додаткових повноважень;

5) соціально-психологічні методи:

- Підвищення соціальної активності,
- Обмін досвідом,
- Критика, самокритика,
- Угода,
- Наставництво,
- Навіювання, особистий приклад,
- Створення умов,

6) методи управління поведінкою співробітників, ділова та професійна етика;

7) методи моральної мотивації:

- Приватне або публічне визнання,
- Похвала,
- Критика;

8) методи інформування;

9) методи прийняття рішень.

Досліджуючи мотивацію праці персоналу організації в основному аналізують матеріальний і нематеріальний вид мотивації. До матеріальних методів мотивації відносять: оплата праці, пільгове кредитування, оплата навчання та транспортних витрат, безкоштовне харчування на роботі, медичне обслуговування, покупка житла, знижка на покупку продукції, що випускається, безкоштовне користування спортивними спорудами та інші компенсації праці працівників підприємства [40].

Методи нематеріальної компенсації можуть бути наступними: участь в нарадах і обговоренні виробничих процесів, підвищення кваліфікації, відрядження, екскурсії, надання службового транспорту, поліпшення умов праці, надання окремого кабінету, подяки, усні заохочення, неформальні колективні

заходи тощо. Мотивацію і стимулювання праці персоналу в організації можна розглядати як окрему підсистему системи управління персоналом, як один з визначальних напрямів розвитку і досягнення основної мети підприємства і як динамічну самостійну систему.

Навчання і розвиток персоналу - окремий напрямок в системі управління персоналом. Цілі і завдання навчання і розвитку персоналу спрямовані на досягнення основної мети підприємства - отримання прибутку. Форми навчання поділяються на індивідуальні та групові. В таблиці 1.1. представлені основні методи навчання та розвитку персоналу.

Таблиця 1.1.

Основні методи навчання та розвитку персоналу організації [авторська розробка].

| № | Методи навчання персоналу | Особливості методів навчання |
|-----------------------------------|---|---|
| Методи навчання на робочому місці | | |
| 1 | Виробничий інструктаж | Роз'яснення методів підготовленим інструктором |
| 2 | Робоча ротація | Зміна робочого місця |
| 3 | Стажування | Набуття нового досвіду спеціалістами та керівниками |
| 4 | Наставництво | Виконання роботи під керівництвом кваліфікованого фахівця |
| 5 | Делегування повноважень | Передача співробітнику додаткових повноважень |
| 6 | Використання інструкцій, навчальних методик | Самостійне навчання |
| 7 | Спрямоване індивідуальне навчання | Планування навчання згідно індивідуального плану |
| 8 | Метод ускладнених завдань | Підвищення об'єму та складності завдань |

| Методи навчання поза робочим місцем | | |
|-------------------------------------|-----------------------|--|
| 9 | Лекції | Викладення теоретико-методологічних та практичних знань |
| 10 | Програмні курси | Активний метод навчання |
| 11 | Семінари, конференції | Активна участь в дискусіях |
| 12 | Моделювання ситуацій | Вирішення організаційних та виробничих проблем |
| 13 | Ділові, рольові ігри | Навчання виробничим ролям |
| 14 | Тренінги | Тренування організованості та впевненості в собі |
| 15 | Мозговий штурм | Колективне вирішення проблем та завдань за короткий термін |

Атестація персоналу підприємства - одне з важливих напрямків проведення кадрової політики менеджментом організації. Для забезпечення ефективної керованості компанії керівникам необхідно мати достовірну оцінку рівня кваліфікації працівників. Досить часто атестація на підприємстві має формальний характер. Сучасний розвиток економіки в умовах конкуренції вимагає постійного моніторингу відповідності ключових показників працівників організації необхідним критеріям: продуктивності праці, рівнем професійних знань, умінь і навичок, стійких психологічних якостей тощо. Атестація є способом оцінки ділових, професійних і особистісних якостей працівників організації. Основною метою атестації є об'єктивне оцінювання персоналу підприємства і його ефективне використання.

Наступним напрямком кадрової системи управління, яку також слід розглядати як одну з підсистем системи управління персоналом є *управління плинністю кадрів*. В даний час плинність кадрів є однією з проблем для багатьох підприємств. Висока плинність персоналу завдає організації відчутний економічний збиток. В таблиці 1.2. відображенні чинники, які впливають на текучість кадрів.

Таблиця 1.2.

Чинники текучості кадрів організації [авторська розробка]

| Чинники | Складові чинників |
|--|--|
| Зовнішні чинники по відношенню до організації | а) конкуренція між підприємствами; б) інфляція; в) сімейні; г) здоров'я працівника тощо. |
| Внутрішні чинники по відношенню до організації | а) низька заробітна плата; б) низька оцінка професійних компетенцій працівника; в) відсутність кар'єрного і професійного зростання; г) обмежені кошти підприємства; д) важка і нецікава робота; е) відносини в колективі і з керівництвом; ж) соціальна незахищеність; з) низька організаційна культура; і) відсутність системи мотивації; к) інші. |
| Особистісні та професійні якості працівника | а) недостатня кваліфікація; б) занадто висока кваліфікація; в) характер; г) темперамент; д) ставлення до роботи і навчання; е) здатності і можливості; ж) виховання, тощо. |

Для зменшення плинності кадрів на підприємстві необхідно враховувати і впливати на чинники, від яких залежить звільнення працівників, тобто сприяти

закріпленню співробітників в організації. Отримати об'єктивну інформацію для прийняття управлінських рішень можливо лише при застосуванні наукових підходів і методів аналізу, дослідження і коригування підсистеми управління плінністю.

Наступна підсистема - «*Організаційна культура* – набір найбільш важливих положень, якими керуються члени організації, які виражаються через цінності і норми, що дають людям орієнтири їх поведінки». Організаційну культуру слід розглядати як соціальне явище, яке залежить від різних чинників: діяльність людей, способів і мотивів діяльності, рівня знань, розвитку технологій, ставлення до праці і людям, установок, уявлень, орієнтацій тощо.. Під впливом організаційної культури в системі (компанії, організації, колективі) формується «організаційна поведінка» персоналу підприємства. Нині вплив організаційної культури розглядається менеджментом як стратегічний інструмент, спрямований на досягнення цілей і завдань підприємства, мобілізуючий ініціативу працівників.

Кадровий документообіг також є обов'язковою підсистемою системи управління персоналом і являє собою організацію роботи з документами, які відображають вирішення кадрових питань та проблем.

Формування сприятливого *соціально-психологічного клімату* в організації також відноситься до одного з напрямків системи управління персоналом. Соціально-психологічний клімат в організації є комплексною психологічною характеристикою, що відображає ступінь задоволеності співробітників різними факторами життєдіяльності персоналу, служб і підрозділів на підприємстві.

Особливу і важливу роль в створенні сприятливого клімату в організації відіграє її *керівник*. Роль керівника і лідера в організації не можна недооцінювати, навіть якщо з першого погляду вона може здаватися формальною. Тому, формування лідерських якостей менеджменту організації є ключовим завданням, оскільки ефективне керівництво призводить до підвищення результатів праці та успіху компанії на ринку.

Закріплення молодих фахівців в організації - один з напрямків системи управління персоналом, на яке керівникам підприємств і спеціалістам кадрової

служби слід звернути особливу увагу. Для успішного закріплення молодих та талановитих співробітників керівництву слід звернути увагу на наступні аспекти:

- Створення умов для просування і професійного розвитку фахівців (один з інструментів - ротація, регіональна або горизонтальна в разі обмежених можливостей вертикального зростання);

- Біла зарплата;

- Наявність політики надання кредитів;

- Грамотна політика змінної і фіксованої частини компенсації (схема виплати повинна залежати від циклу продажів, рівня позиції, бути прозорою. - зрозумілою для працівників);

- PR внутрішній, корпоративна культура (залучення працівників в процес прийняття рішень, публічне визнання їх досягнень, свята тощо), які дозволять змістити акцент з матеріальної мотивації співробітників на формування лояльності до компанії;

- Регулярна діагностика потреб найбільш цінних працівників;

- Впровадження процедури опитувань співробітників, які покидають компанію, для виявлення причин, які викликають плинність кадрів;

Наступною підсистемою системи управління персоналом є кадрова політика. *Кадрова політика організації* - генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, механізмів розробки цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.

Отже, система управління персоналом складається з декількох підсистем, які синергетично взаємодіють. Формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві забезпечить підвищення продуктивності праці працівників, що у свою чергу призведе до зростання прибутку та зміцнить положення компанії на ринку.

1.3. Корпоративна культура туристичного підприємства як чинник його конкурентоспроможності

Чинником підвищення конкурентоспроможності туристичної організації, а також ефективності виробництва туристського продукту і управління є корпоративна культура, яка представляє собою складну багаторівневу систему взаємовідносин організації і споживача її послуг.

Корпоративна культура - це універсальне поняття, яке знаходиться на стику таких сфер знань, як менеджмент, організаційна поведінка, соціологія, психологія, культурологія. Її унікальна інтегративна сутність являє собою складну систему, що залежить від історичних особливостей розвитку, політики, цілей і цінностей, управлінського стилю, особливостей внутрішньої комунікації і взаємин в колективі, умов праці та інших факторів.

Сучасні керівники усвідомлюють значущість корпоративної культури для розвитку організації: вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогруппове уявлення про компанію, будучи важливим джерелом стабільності і наступності в організації, створює у співробітників відчуття надійності компанії і свого становища в ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності. Знання основ організаційної культури своєї компанії допомагає новим працівникам вірно інтерпретувати події, які відбуваються в організації.

Емпіричний аналіз управлінської діяльності успішних підприємств дозволяє стверджувати, що значну увагу на формування ефективної корпоративної культури слід надавати у випадках коли: наявна корпоративна культура не відповідає стратегічним цілям організації; будь-які нововведення зустрічаються активним опором співробітників, що не дозволяє підтримувати динамічний розвиток і новаторство; наявність застійних явищ в організації (у багатьох успішних організаціях співробітники знаходяться в «зоні комфорту» та їх настільки влаштовують умови роботи, що вони втрачають ініціативу, перестають проявляти активність); розрізненість і не синергійність філій або структурних

підрозділів; існуюча корпоративна культура не є фактором мотивації співробітників на високі досягнення.

У теорії менеджменту існують різні підходи до розкриття сутності поняття «корпоративної культури». Згідно першого підходу, вона розглядається як сукупність уявлень і цінностей, які формуються в людині суспільством, громадською діяльністю і соціальними взаємодіями. При такому підході організація сприймається лише як контекст, в якому проявляються культурні традиції національного підприємництва. З цієї точки зору організація володіє заздалегідь сформованими уявленнями про співробітників, підходи до управління трудовими ресурсами є традиційними, диктованими зовнішнім соціальним середовищем. Другий підхід заснований на тому, що організації власними силами створюють свої культури. Представники цього підходу зосереджують свою увагу на унікальних ритуалах, легендах і церемоніях, які проявляються у корпоративному середовищі та регламентуються стратегічними векторами розвитку підприємства. Третій підхід розглядає корпоративну культуру як суть організації, тобто сама організація і є культура.

Розробка концепції культури організації почалась на початку 1980-х рр. в США під впливом трьох наукових напрямків: досліджень в сфері стратегічного управління, теорії організації та досліджень організаційної поведінки. Корпоративна культура об'єднує цінності і норми, властиві для організації, стиль і процедури управління, концепції технологічного і соціального розвитку. Культура визначає межі, в яких можливе впевнене прийняття рішень на кожному ієрархічному рівні, можливості використання ресурсів туристичної організації в цілому, регламентує управлінську діяльність. Під впливом корпоративної культури формується поведінка окремих її членів. В її основі лежать потреби особистості і потреби організації.

Вплив корпоративної культури на діяльність організацій проявляється в наступних формах [36]:

- ототожнення співробітниками власних цілей з цілями організації і з організацією в цілому через прийняття її норм і цінностей;

- реалізація норм, розпорядчих прагнення до досягнення цілей;
- формування стратегії розвитку організації;
- єдність процесу реалізації стратегії і еволюції корпоративної культури під впливом вимог зовнішнього середовища.

Більшість дослідників визнають системний характер корпоративної культури, але трактують її по-різному, зокрема:

- система матеріальних та духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою та є властивими для даної компанії, відображають її індивідуальність, яка виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища;
- специфічна, характерна для даної організації система зв'язків, взаємодій і ставлень, що характерні для конкретної підприємницької діяльності;
- система принципів, звичаїв, символів і цінностей, що дозволяють співробітникам компанії рухатися в одному напрямку як єдиного цілого.

В цілому концепції організаційної (корпоративної) культури, з певною часткою умовності, можна розділити на дві основні групи: ранняльно-прагматична, яка розглядає корпоративну культуру як атрибут організації і передбачає можливість впливати на її формування, і феноменологічна, що трактує культуру як вираження власне суті організації та нівелює можливість цілеспрямованого впливу на її формування. Перший підхід вказує на технологічні можливості в управлінні організаційною культурою, а другий відображає унікальність корпоративної культури. Об'єднання цих двох тенденцій забезпечує створення оптимального відношення до формування та розвитку культури організації і підвищення її ефективності.

Корпоративній культурі притаманні наступні функції: пізнавальна (реалізація різних форм пізнавальної діяльності), змістоформуєча (встановлення змістів і значень діяльності), комунікаційна (забезпечення обміну інформаційних ресурсів, духовних цінностей в процесі взаємодії), громадської соціалізації (норми, зразки і алгоритми життєдіяльності, а також способи і засоби збереження та накопичення досвіду духовної діяльності) і рекреативна (створення цілісного

простору духовних цінностей через їх продукування, накопичення і гармонізацію).

Мета корпоративної культури компанії - досягнення високих результатів за допомогою вдосконалення системи управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до компанії та прийнятих управлінських рішень, виховання у працівників продуктивного ставлення до своєї роботи. Це призводить до підвищення ефективності виробничого менеджменту та поліпшення діяльності компанії в цілому, до формування нового типу лідера - носія інноваційно підприємницького духу, що подає співробітникам приклад соціально значущої поведінки в різних професійних та особистих ситуаціях, здатного закріплювати сформовані культурно-господарські традиції і створювати нові. Інноваційна корпоративна культура - це система поширених в компанії норм і цінностей, які забезпечують високий рівень сприйняття, ініціювання та реалізацію інновацій

Формування корпоративної культури - тривалий і складний процес, який традиційно включає чотири етапи:

- 1) визначення місії організації, базових цінностей;
- 2) формулювання стандартів поведінки членів організації;
- 3) формування традицій організації;
- 4) розробка символіки.

Розглянемо основні етапи формування і розвитку корпоративної культури.

1. Аналіз існуючої культури, який здійснюється за такими основними напрямками: базові цінності, традиції і символіка; стандарти поведінки; «герої» організації; існуючі методи формування і розвитку корпоративної культури.

2. Розробка корпоративного кодексу: визначення місії, стратегічних перспектив і пріоритетних напрямків розвитку; визначення загальних принципів корпоративної поведінки, традицій і символіки.

3. Визначення форм і методів роботи з персоналом. Головний результат успішної роботи по формуванню і розвитку корпоративної культури компанії - це прихильність співробітників, яка полягає в ототожненні людини зі своєю

організацією, що виражається в прагненні працювати в ній і сприяти її успіху. Ключові складові прихильності: інтеграція (привласнення працівниками організаційних цілей, об'єднання працівників навколо цілей організації), залученість (бажання робітника вносити свій вклад в досягнення цілей організації) і лояльність (емоційна прив'язаність до своєї організації, бажання залишатися її членом). Для формування прихильності працівників цілям і цінностям організації використовуються різні методи: брендинг, корпоративні засоби масової інформації, корпоративні стандарти; навчання і розвиток персоналу, корпоративні конференції та семінари, конкурси і заохочення ініціатив, соціальні проми, пільги і привілеї; корпоративні свята і привітання; сімейні програми, спорт, благодійність.

Для формування ефективної інноваційної корпоративної культури найбільш широко використовуються такі технології [31]:

- Навчальні семінари з метою створення у персоналу настрою на ініціацію і сприйняття інновацій;
- Тренінги для управлінської команди, спрямовані на формування конкретних навичок, адекватних до планованої культури (вони дозволяють топ-менеджерам краще зрозуміти ситуацію в компанії і визначити роль кожного з них у розвитку інноваційної корпоративної культури);
- Допомога в розробці конкретних інструментів (процедур стимулювання креативності, ініціативності, високої інноваційної активності персоналу тощо);
- Розробка і проведення корпоративних заходів, спрямованих на прискорення і зростання ефективності впровадження інноваційної корпоративної культури.

4. Реалізація проектів.

5. Аналіз динаміки становлення корпоративної культури організації здійснюється за критеріями спільності інтересів (більшість співробітників і менеджерів компанії поділяють спільні цінності і методи ведення бізнесу), відповідності корпоративної культури обраній стратегії компанії, адаптивності культури (здатність бути каталізатором змін). Від останньої характеристики

залежить сприйнятливості організації до змін зовнішнього середовища і здатність ефективно працювати в довгостроковій перспективі. Цінності, що характеризують адаптивність культури, - довіра, схильність до ризику, підприємливість, креативність тощо.

Сформована корпоративна культура свідчить про повну ідентифікацію співробітника з компанією і означає, що він не тільки усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правил і норм поведінки в організації, але і внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. В цьому випадку культурні цінності організації стають індивідуальними цінностями співробітника, займаючи стійке місце в мотиваційній структурі його поведінки.

Розвиток корпоративної культури в напрямку зростання інноваційної сприйнятливості і активність персоналу дозволяє забезпечити відповідність і збалансованість стратегічних завдань компанії, підвищити творчу активність співробітників, стимулюючи зростання пропозицій щодо вдосконалення процесів та інших організаційних змін, пов'язаних з підвищенням ефективності та результативності управління, прискорити процес інтеграції і формування в компанії ефективних команд, що реалізують інноваційні проекти.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Отож, система управління персоналом являє собою сукупність теоретичної галузі знань і сфери практичної діяльності, що включає в себе планування, пошук і підбір персоналу, його орієнтацію, професійну підготовку та стимулювання, адаптацію і стабілізацію, спрямовану на досягнення стратегічної мети діяльності компанії.

У нових економічних умовах система управління персоналом охоплює широке коло наступних управлінських проблем: аналіз ринку праці, пошук, набір, відбір і професійна адаптація нових працівників, розробка соціальних програм, залучення працівників в управління підприємством, розробка системи стимулювання трудової діяльності. У даній концепції людина розглядається не

просто як виконавець трудової функції, а як елемент організації, суб'єкт трудових відносин.

В першому розділі магістерської роботи розглянуто інноваційні типи управління, які отримали широке поширення в міжнародних провідних туристичних компаніях, де знайшли відображення основоположні принципи сучасної концепції управління людськими ресурсами:

1. Управління за цілями (результатами).
2. Управління за допомогою мотивації.
3. Рамкове управління.
4. Управління на основі делегування повноважень.
5. Партисипативне управління.
6. Самоврядні групи працівників.
7. Клієнтоорієнтована організація.

Організація системи управління персоналом на підприємстві грає дуже важливу роль в досягненні основної мети підприємства - отримання прибутку.

До основних підсистем системи управління персоналом слід віднести наступні напрямки: організація системи управління персоналом на підприємстві; найм і відбір персоналу в організацію; адаптація персоналу в організації; мотивація праці персоналу в організації; навчання і розвиток персоналу організації; атестація персоналу організації; управління плинністю персоналу в організації; організаційна культура персоналу організації; закріплення молодих фахівців в організації; кадровий документообіг в організації; соціально-психологічний клімат в організації; роль керівника в організації; кадрова політика в організації.

Розвиток корпоративної культури в напрямку зростання інноваційної сприйнятливості і активності персоналу дозволяє забезпечити відповідність і збалансованість стратегічних завдань компанії, підвищити творчу активність співробітників, стимулюючи зростання пропозицій щодо вдосконалення процесів та інших організаційних змін, пов'язаних з підвищенням ефективності та

результативності управління, прискорити процес інтеграції і формування в компанії ефективних команд, що реалізують інноваційні проекти.

Мета корпоративної культури компанії - досягнення високих результатів за допомогою вдосконалення системи управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до компанії та прийнятих управлінських рішень, виховання у працівників продуктивного ставлення до своєї роботи. Це призводить до підвищення ефективності виробничого менеджменту та поліпшення діяльності компанії в цілому, до формування нового типу лідера - носія інноваційно підприємницького духу, що подає співробітникам приклад соціально значущої поведінки в різних професійних та особистих ситуаціях, здатного закріплювати сформовані культурно-господарські традиції і створювати нові. Інноваційна корпоративна культура - це система поширених в компанії норм і цінностей, які забезпечують високий рівень сприйняття, ініціювання та реалізацію інновацій.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «МУЗЕНІДІС ТРЕВЕЛ» ТА ЇЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Аналіз діяльності туроператора «Музенідіс Тревел» на світовому та вітчизняному ринку туристичних послуг.

Компанія Музенідіс Тревел – це один із найкращих туроператорів світу по напрямку Греція. Головний офіс компанії Музенідіс Тревел розташований в Греції, в місті Салоніки, офіси туроператора діють на курортах і в регіонах країни: Афіни, Піерія, п-ів Халкідіки, п-ів Пелопоннес, о. Крит, о. Корфу, о. Родос, о. Тасос, о. Закінф. Регіональна мережа компанії постійно розширюється, число регіональних офісів у містах України, Росії, Білорусії, Молдови, Казахстану, Румунії, Сербії, Латвії, Болгарії, Грузії, Польщі, Угорщини, Вірменії, Німеччини, Італії, Кіпру на сьогоднішній день перевищує 80 і продовжує зростати.

Досвід успішного функціонування представництв дозволяє компанії розширювати напрямки outgoing і incoming роботи. Окрім грецького напрямку, компанія пропонує тури на гірськолижні курорти Болгарії, а також тури до Сербії та в Прибалтику.

Потік туристів, прийнятих компанією Mouzenidis Travel в Греції з 1998 по 2016 рік, виріс більш ніж в 60 разів. В недалекому майбутньому компанія планує вийти на показник 1 млн. туристів на рік.

Мета компанії - досягнення вищої якості обслуговування туристів і цінової привабливості пропонованого турпродукту, що стає можливим завдяки внутрішній політиці компанії. Mouzenidis Travel обслуговує туристів від початку поїздки і аж до їх повернення на батьківщину, що дозволяє контролювати якість сервісу на всіх етапах поїздки і підтримувати його на найвищому рівні.

Автобусний парк компанії є одним з кращих в Греції. Mouzenidis Travel має власний транспорт для організації будь-якої поїздки: від групових екскурсій на автобусах до індивідуальних поїздок на VIP-мінібасах та автомобілях представницького класу. Власний автопарк компанії складається з понад 100

найсучасніших автобусів А-класу (2008-2014 р. випуску, місткістю - від 6 до 83 посадочних місць) марок Mercedes і Setra. Комфортабельні автобуси оснащені кондиціонерами, телевізійними системами, зручними сидіннями і безкоштовним Wi-Fi, а також обладнані супутниковою системою навігації, поєднаної з прийомним обладнанням в диспетчерському центрі компанії, розташованому на півострові Халкідіки. Вищевказана система призначена для визначення місця розташування і різноманітних параметрів руху автобусів (швидкості, напрямку руху і т. д.).

Авіаперевезення:

1. З 1998 року компанія є членом IATA.
2. У сезоні Літо 2015 виконувалося близько 100 прямих рейсів в тиждень з більш ніж 30 міст СНД і країн Європи і Азії на курорти Греції.
3. У сезоні Літо 2016 буде виконуватися більше 150 прямих рейсів в тиждень з більш ніж 30 міст СНД і країн Європи і Азії на курорти Греції
4. Цілорічні регулярні рейси: власна а/к Ellinair, а також спільно з «Vim avia», «Nord star», «S7», «Ural airlines», «Aegean airlines», «Belavia», «Air Moldova», «Ukraine international airlines» і іншими авіаперевізниками

Туристичний продукт, пропонований «Музенідіс Тревел», дуже високої якості, при цьому значний вибір та обсяг дозволяють пропонувати його за конкурентоспроможними цінами (Рис.2.1.).

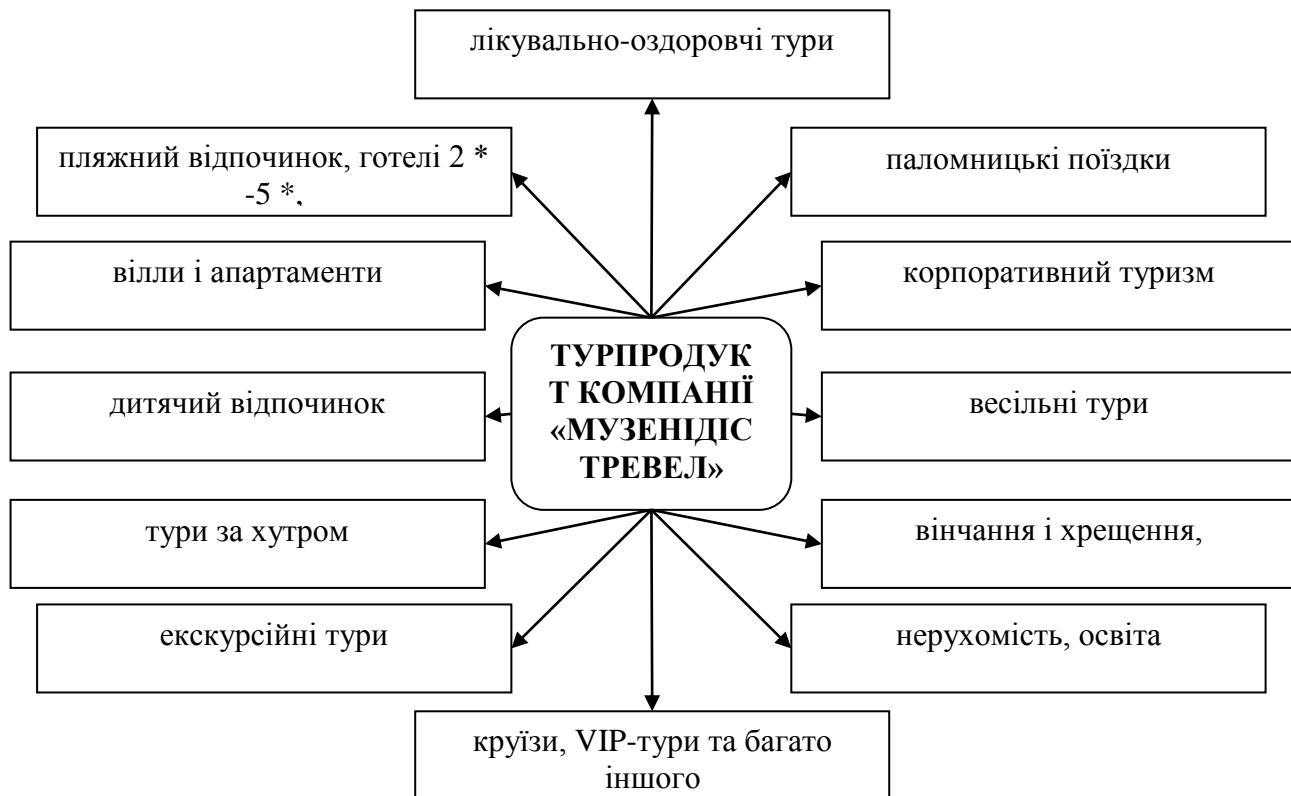


Рис.2.1. Турпродукт компанії «Музенідіс Тревел» [авторська розробка]

Сфера діяльності компанії настільки обширна, що охоплює практично всі напрямки, що мають відношення до туризму [44]:

1. Авіапослуги.

Продаж квитків в усіх напрямках, наземне обслуговування повітряних суден в Греції, авіап перевезення вантажів в будь-яких напрямках.

2. Бронювання готелів, вілл.

«Музенідіс Тревел» займає тверді позиції в готельному бізнесі Греції. Фірма володіє власними готелями, мережею клубних готелів Vomo Club, власною квотою місць і ексклюзивним правом розміщення гостей в кращих готелях всіх категорій.

3. Екскурсійна програма.

Велика екскурсійна програма: Fur fashion tours, багатоденні і одноденні тури, круїзи, дитячий відпочинок, виїзний туризм.

4. Паломництво.

Компанія «Музенідіс Тревел» протягом багатьох років пропонує різноманітні паломницькі програми як на материковій і острівній частинах Греції, так і в Італії.

5. Нерухомість.

Послуги будівництва, продажу, оренди нерухомості, юридичний супровід угод з нерухомістю в Греції.

6. Медичні та лікувально-оздоровчі тури.

Поєднання благодатного клімату, живлющих морів і цілющих джерел, середземноморська атмосфера і здорова гастрономія ідеально доповнюють спеціалізовані послуги медичних клінік і визначають для Греції вигідні позиції в рейтингу напрямків медичного туризму.

7. Хутра Касторії.

«Музенідіс Тревел» є генеральним представником виставки-продажу EDIKA (м Касторія), об'єднуючою 1200 фабрик-виробників високоякісних хутряних виробів.

8. Морські круїзи.

«Музенідіс Тревел» запрошує в різноманітні за змістом триденні, чотириденні і семиденні круїзи, що проходять на фешенебельних круїзних лайнерах найбільших грецьких компаній.

9. VIP-туризм.

Багатий досвід з обслуговування VIP-клієнтів дозволяє нам з упевненістю пропонувати різноманітний спектр VIP-послуг.

10. Діловий туризм.

Організація конференцій, симпозіумів, семінарів, виставок і фестивалів. Корпоративний відпочинок, ділові поїздки, teambuilding (тімбілдинг).

11. Спорт, здоров'я та відпочинок

Лікувально-оздоровчий відпочинок, релакс-тури, організація спортивних і культурних заходів.

Перевагами відпочинку з компаєю «Музенідіс Тревел» в будь-який сезон є:

- різноманітність програм і турів;
- «Гарантія від невийзду» в подарунок кожному туристу;

- екскурсії з професійними російськомовними гідями і кращими екскурсоводами;
- найбільший вибір гарантованих номерів в кращих готелях 2 * -5 * Греції;
- власні цілорічні регулярні рейси;
- миттєве підтвердження в системі онлайн-бронювання;
- трансфери на нових комфортабельних автобусах з власного автопарку компанії з безкоштовним Wi-Fi;
- гарантовано висока якість обслуговування на всіх етапах подорожі;
- ексклюзивний та VIP-сервіс (в т.ч. VIP-зали в аеропортах міст Салоніки та Іракліон),
- послуги російськомовних та англомовних представників туроператора в готелях.

Отож, основною метою діяльності туроператора «Музенідіс Тревел» є надання послуг і отримання прибутку основними видами діяльності, яким є туристський сервіс. «Музенідіс Тревел» володіє найбільшою базою і можливостями онлайн-бронювання готелів по всій країні. «Музенідіс Тревел» - компанія, якій Греція відкрита в усіх напрямках. Вона має власний автопарк автомобілів представницького класу, а також комфортабельних туристичних автобусів та мінібусів, яхт, вертольотів, літаків тощо.

Спектр послуг компанії надзвичайно широкий та відповідає всім можливим побажанням клієнтів. «Музенідіс Тревел» організовує як традиційний пляжний або екскурсійний відпочинок, відпочинок в готелях 2 * -5 *, так і тематичні тури і спеціально розроблені заходи в Греції. Багаторічні партнерські відносини туроператора з готелями Греції по всьому узбережжю дозволяють запропонувати клієнтам «гнучкі» ціни.

2016-й туристський сезон для всіх туристських компаній на острові Крит, і не тільки, був неприбутковим в зв'язку з нестабільною світовою політичною ситуацією. Багатьом туристським компаніям було складно втриматися на ринку туристських послуг через малий потік туристів, деякі з них закрилися і збанкрутували. Незважаючи на це, компанія «Музенідіс Тревел» не знизила

цінову політику на екскурсійну програму, середня ціна пропонованих екскурсій залишилася в діапазоні 60 євро, базуючись на впевненості туристів в тому, що вони платять за відмінний сервіс, обід, послуги екскурсовода, професійного водія, комфортабельний автобус. Туристи купували екскурсії за високими цінами, але, як показали результати проведеного опитування, на думку туристів співвідношення ціна-якості у компанії Музенідіс Тревел є оптимальним. Туристи, за їхніми відгуками, отримували гарантовано високий сервіс і гідне обслуговування протягом всього періоду подорожі.

2.2. Система управління персоналом туроператора «Mouzenidis Travel»

На сьогоднішній день компанія Музенідіс Тревел представлена 65-ма представництвами в 15 країнах світу, зокрема Україні, Росії, Білорусі, Казахстані, Сербії, Грузії, Хорватії, Польщі, Болгарії, Естонії, Латвії, Молдові, Румунії. В Україні знаходиться 7 офісів компанії: в Києві, Дніпропетровську, Львові, Одесі та Харкові.

В головному офісі компанії працює 71 працівник. Президент компанії Музенідіс Тревел – Борис Музенідіс. Організаційна структура представлена на рис.2.2.

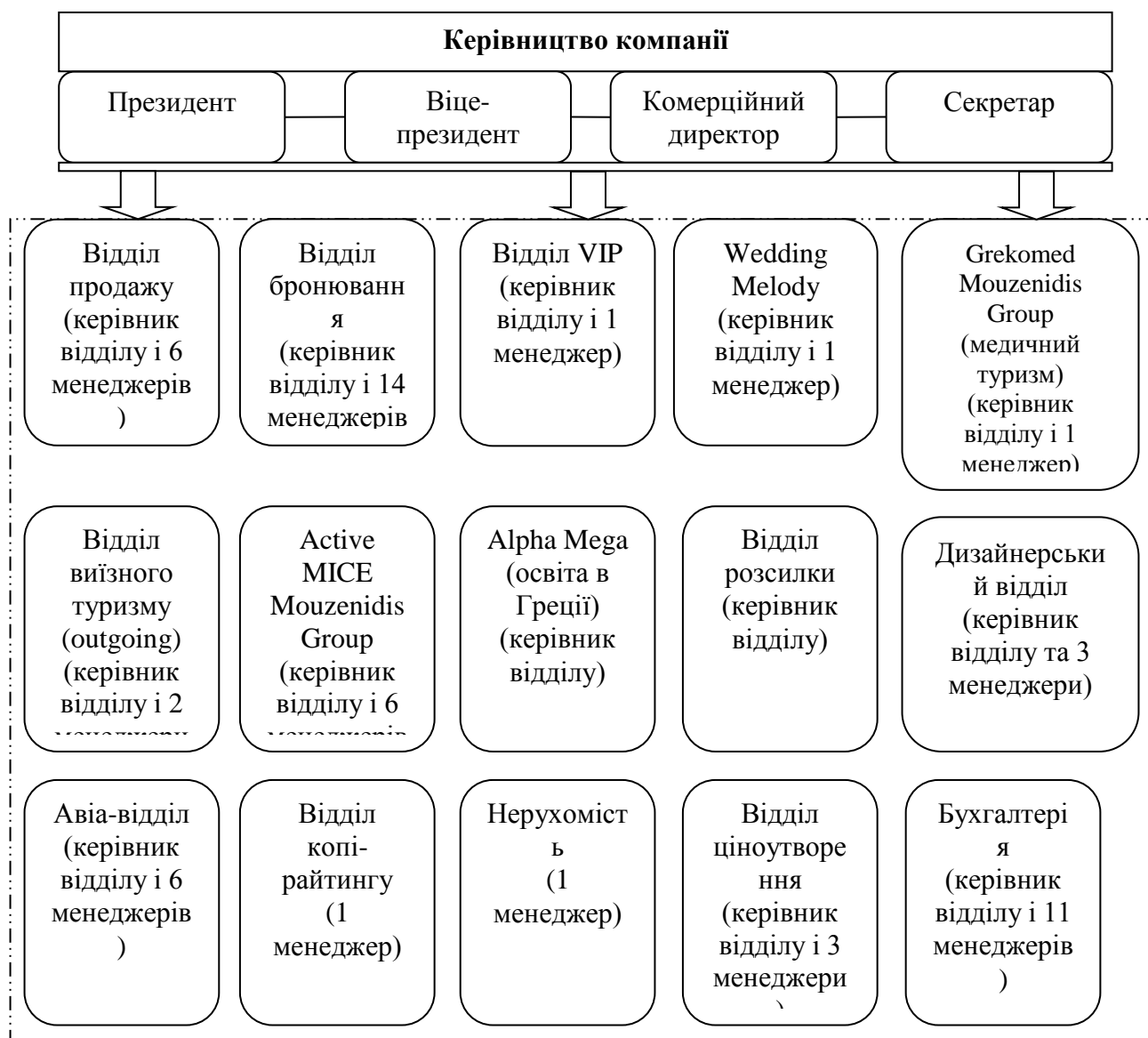


Рис.2.2. Організаційна структура головного офісу компанії Музенідіс Тревел [авторська розробка]

Отож топ-менеджмент компанії Музенідіс Тревел представлений: президентом, віце-президентом та комерційним директором.

В функціональні обов'язки топ-менеджмента входить формування загальної стратегії розвитку компанії та її позиціонування на світовому ринку туристичних послуг. Також, у функціональні обов'язки топ-менеджменту входить формування системи управління персоналом, яка передбачає:

1. Формування загальних принципів і цілей роботи з персоналом.

2. Розробка системи кадрових заходів.
3. Реалізація заходів щодо управління персоналом.

В структурі компанії є 14 відділів [44]:

1. Відділ продажу (керівник відділу і 6 менеджерів).

Робота з туристичними агентствами зараз є одним з основних напрямків поточної і стратегічної діяльності туроператора Музенідіс Тревел. Роль турагентів у процвітанні та успішності бізнесу оператора неможливо переоцінити, оскільки яким би відомим не був оператор, які б цікаві тури він не пропонував, без ефективно працюючої розширеної агентської мережі він нічого б не зміг домогтися на туристичному ринку. Саме з цієї причини в структурі туроператора Музенідіс Тревел функціонує відділ продажу, який працює з тур агентами, представництвами компанії, розробляє нові способи, засоби стимулювання і підвищення ефективності агентської активності. Функціональними обов'язками відділу прожаж є:

- забезпечувати представництва та агентів інформаційними, рекламними, технологічними та іншими матеріалами, необхідними для просування і реалізації туристичного продукту;
- інформувати представництва та агентів про формальні вимоги, умови, обмеження, які застосовуються до туристів з боку іноземних постачальників, авіаперевізників, консульських, митних та інших установ;
- надавати представництвам та агентам вичерпні відомості про особливості подорожей, а також про небезпеки, з якими туристи можуть зустрітися при їх здійсненні;
- не пізніше встановленого в договорі терміну (зазвичай 24 години) з моменту отримання заявки на бронювання підтверджувати можливість організації туру згідно заявлених умов;
- виставляти рахунки на оплату заявленого тур-продукт;
- видавати представництвам та агентам (або висилати йому рекомендованим листом) документи, необхідні туристу для здійснення поїздки (наприклад, авіаквитки, ваучер на розселення, інформаційний лист, страховий поліс тощо);

- інформувати представництва та агентів про виникнення обставин, що перешкоджають реалізації окремих туристичних послуг або виїзду туриста, а також про виникаючі зміни в програмах туру.

Також відділ продажів займається організацією семінарів та рекрамних турів для турагенств, розсилкою туристичної інформації та видачою паролів для онлайн бронювання.

Відділ продажів акумулює свої зусилля на створенні ефективної системи каналів розподілу, яка б забезпечила присутність їх турпродуктів на всій збутовій території. Система заходів, спрямованих на забезпечення просування турпродукту від туристичного підприємства до споживача передбачає:

- вибір каналів розподілу турпродукту;
- вибір конкретних посередників;
- підготовку пропозиції для посередника;
- передання пропозиції посереднику;
- стимулювання роботи посередника;
- контроль за роботою посередника.

Успішність діяльності мережі посередників залежить від їх кількості, територіального розташування, активності їх роботи, професіоналізму, зацікавленості й відповідальності фахівців. У зв'язку із цим компанія Музенідіс Тревел для стимулювання ефективності від діяльності своїх посередників, надає їм допомогу у просуванні та продажу турпродукції, а саме:

- забезпечує посередників вичерпною інформацією й рекламними матеріалами про турпродукцію, яка продається;
- організовує і проводить для посередників регулярні семінарські заняття, круглі столи й офіційні зустрічі з питань продажу турпакетів;
- проводить навчання співробітників турпосередників методом роботи з клієнтами;
- запроваджує оперативний порядок одержання і підтвердження заявок на продаж турпродукції;
- широко застосовує засоби стимулювання активної роботи посередників.

2. Відділ бронювання (керівник відділу і 14 менеджерів);

Туроператор Музенідіс Тревед після укладання агентських договорів з турагентами надають останнім можливість бронювання турів в он-лайн режимі безпосередньо на сайті туроператора. Для цього турагентству надаються логін і пароль, під якими надалі здійснюється робота. Логін і пароль є секретною інформацією, адже бронювання в он-лайн режимі дорівнюється звичайному бронюванню (з підписом та печаткою) і в разі відмови від заброньованих послуг на турагентство накладаються штрафні санкції, згідно із договором.

Відділ бронювання компанії Музенідіс Тревел здійснює підтвердження заявлених турів. Окрім того, здійснює бронювання окремих туристичних послуг для індивідуального та віп-туризму.

3. Відділ VIP (керівник відділу і 1 менеджер);

Відділ VIP пропонує послуги в сфері вишуканого відпочинку у Греції. При організації віп-турів, крім стандартів високої якості послуг «Музенідіс Тревел», також надаються різноманітні варіанти відпочинку, що виходять за рамки основних пропозицій. «Музенідіс Тревел» надає повний пакет віп-туризму для незабутніх вражень і бездоганного відпочинку в будь-якому куточку Греції. Професійна команда співробітників у кожній з філій компанії, а також у головному офісі Салонік гарантують організацію розкішного відпочинку або будь-якої події. Відділ пропонує VIP-тури і організацію заходів для пар, сімей, професійних зустрічей, керівників і компаній, забезпечує високу якість послуг для клієнтів, які відвідують Грецію для бізнесу або відпочинку. VIP туризм від «Музенідіс Тревел» включає:

- *avianperelit* (Оформлення візи (мультивізи); бронювання квитків; бронювання бізнес класу, чартерних перельотів; оформлення багажу; VIP-послуги на терміналах; віп сервіс в аеропорту (зустріч і проводи, віп-зали в аеропортах міст Салоніки «Македонія» і Іракліон «Казандзакіс»); оренда вертольотів; оренда приватних літаків

- *розкішні готелі, вілли, особняки Греції* (розкішні готелі Deluxe Греції; готелі, що відповідають вимогам vip туру; унікальні Spa-курорти; кращі butik-готелі; приватні вілли, мезонети та особняки

- *оренда яхт і морські подорожі*. Компанія «Музенідіс Тревел» пропонує організацію унікальних круїзів по грецьких островах або захоплюючі морські подорожі по Середземному морю в супроводі досвідченого шкіпера і відповідно до ваших побажань. Пропозиції компанії відповідають лише найвищим стандартам обслуговування і новітнім технологіям, задовольняють міжнародні круїзні норми і правила, а також самим вимогливим запитам клієнтів.

- *інші VIP-послуги «Музенідіс Тревел»* (трансфери на автомобілях будь-якого класу; індивідуальний трансфер; послуги прокату автомобілів з 24-годинною допомогою; особиста безпека; послуги перекладача; індивідуальні VIP-тури; організація урочистостей, банкетів; організація весіль, хрестин, символічних церемоній; дитячі розваги, заходи і послуги няні; шопінг; концерти; ресторани; вечірки; екскурсії)

4. Grekomed Mouzenidis Group (медичний туризм) (керівник відділу і 1 менеджер);

Відділ медичного туризму пропонує професійні послуги в сфері організації лікувальних, реабілітаційних та оздоровчих турів в Грецію. Відділ координує усі етапи підготовки поїздки з ціллю лікування в Греції та надає супровідні послуги, зокрема: авіа переліт, вибір клініки, лікаря, курорту та готелю, програму перебування, візову підтримку тощо.

5. Відділ виїзного туризму (outgoing) (керівник відділу і 2 менеджери);

Відділ виїзного туризму займається комплектуванням турів у різні куточки світу. До функціональних обов'язків відділу слід віднести процес проектування та розробки турів, які включають наступні етапи:

1. Генерація та відбір ідей щодо нового турпродукту. На цьому етапі проводиться комплексне маркетингове дослідження ринку, зокрема вивчається маркетингова ситуація на ринку та виявляються чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на попит, зокрема:

- досліджуються економічні, політичні, соціальні та інші фактори, структура ринку, можливості та ризики;
- виявляються спонукальні чинники, які впливають на вибір споживачами того чи іншого туру, зокрема доходи, вікові та статеві ознаки, соціальне положення, освіта, тощо;
- проводиться аналіз діяльності конкурентів, їхньої частки на ринку, асортименту, інноваційно-технічного забезпечення діяльності, що дасть можливість перейняти досвід конкурентів щодо створення, реалізації та просування нових туристичних продуктів і вийти на ринок з привабливішим та конкурентоспроможнішим турпродуктом;
- проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, виявляються її сильні та слабкі сторони. Це дає змогу виявити конкурентні переваги та адаптуватися до змін на ринку.

2. Розробка концепції нового туристичного продукту. Розробка концепції вимагає комплексного підходу з метою створення привабливого та конкурентоспроможного туристичного продукту та його подальшої реалізації. На цьому етапі турпродукту надаються конкретні споживчі якості, які прилаштовують до вимог цільового ринку, матеріально-технічних та фінансових можливостей туроператора. Формується ідея туру, його задум, тематична та цільова спрямованість з орієнтацією на різний контингент споживачів, обирається сезон, розробляється програма туру та структура туристичного продукту. Визначається географія маршруту, його ресурсно-технічне забезпечення (природні та антропогенні ресурси, туристична інфраструктура), тип маршруту (лінійний, радіальний, лінійно-радіальний, кільцевий).

3. Пошук та відбір ділових партнерів. Після того, як сформована основна ідея туру та розроблений проект його програми, туроператори приступають до пошуку ділових партнерів та постачальників, які представлені закладами транспортування, проживання, харчування, екскурсійними бюро, приймаючими та внутрішніми туроператорами, музеями, анімаційними підприємствами, страховими компаніями тощо та підписують з ними угоди про співпрацю.

4. Формування програми туру та його документальне оформлення.
5. Встановлення ціни на тур.
6. Підготовка персоналу.
7. Експериментальна перевірка туру.
8. Просування туру на ринок.

6. Active MICE Mouzenidis Group (керівник відділу і 6 менеджерів);

Функціональними обов'язками відділу є організація ділових, корпоративних та інсентивних турів у Греції.

7. Alpha Mega (освіта в Греції) (керівник відділу);

Відділ Alpha Mega організовує освітні тури в Греції. Освітні тури до Греції приваблюють різними можливостями та програмами навчання, пільгами для студентів, всілякими знижками, порівняно невисокою платою за навчання та проживання. Відділ здійснює повний пакет послуг з оформлення документів, підбору університетів, перекладу документів.

8. Відділ розсилки (керівник відділу);

Відділ розсилки займається інформаційно-рекламною діяльністю, яка передбачає роботу з сайтом та електронними розсилками та включає:

- надання можливості агентам переглянути усю базу турів і, у разі потреби, ознайомитися з детальними їх характеристиками;
- забезпечення агента інформацією про кошторис витрат, згідно туру, який він сформував самостійно;
- забезпечення агентів та відвідувачів сайту (користувачів) інформацією про наявні „гарячі” тури та акції, що проводить компанія в даний час;

9. Дизайнерський відділ (керівник відділу та 3 менеджери);

Відділ займається розробкою проектів з брендингу компанії.

10. Авіа-відділ (керівник відділу і 6 менеджерів);

Компанія Mouzenidis Travel є консолідатором регулярних та чартерних рейсів, представником в Греції найбільших авіакомпаній України, Росії, Білорусі: "ВІМ-Авіа", а також агентом авіакомпаній Ellinair, Belavia-Belarussian Airlines, "Уральські авіалінії", S7 Airlines (Сибір).

Рейси виконуються на комфортабельних повітряних суднах, які відповідають усім вимогам Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO). "Вім- Авіа" виконує рейси на повітряному судні Aerobus 320, Boeing 767, Boeing 757-200, Boeing 767, Ellinair - RJ-85, Boeing -738, Aerobus 320 , Belavia-Belarusian Airlines - Boeing 737-300, Boeing 737-500, CRJ-200, "Уральські авіалінії" - Aerobus 320, "Ямал" - Aerobus 320, "Саратовські авіалінії" - Embraer 195. Головною метою даних авіакомпаній є висока якість обслуговування пасажирів та високий рівень безпеки польотів.

11. Відділ копірайтингу (1 менеджер);

Відділ копірайтингу займається написанням інформаційно-реklamних текстів про компанію та її турів.

12. Нерухомість (1 менеджер);

Відділ нерухомості займається наданням наступних послуг для туристів та клієнтів:

- *підбір нерухомості.* Відділ нерухомості пропонує ознайомитися з пропонованими об'єктами нерухомості, скориставшись зручним фільтром. На сайті компанії Grekodom Development доступна опція підбору об'єктів нерухомості на підставі найбільш популярних параметрів: тип нерухомості (квартира, таунхаус, котедж, вілла, земельна ділянка, готель, бізнес, острів); регіон Греції; віддаленість від моря; площа об'єкта нерухомості; орієнтовна вартість нерухомості. Також компанія Grekodom Development представляє спеціальні програми, розраховані на гостей, бажаючих ознайомитися з об'єктами нерухомості в Греції. Послугу по огляду об'єктів нерухомості можна замовити, звернувшись в представництва компанії в Україні, Росії, Білорусі, Казахстані, Молдові, Румунії, Латвії, Сербії, Болгарії, а також інших країнах СНД та Європи, або безпосередньо на відпочинку до представника компанії при готелі. У послугу входить огляд в день від 2 до 5 об'єктів, обраної категорії або різних категорій нерухомості (земельних ділянок, котеджів, таунхаусів, квартир або вілл).

- *управління нерухомістю в Греції.* Відділ нерухомості надає наступні послуги: нагляд за нерухомістю (провітрювання, перевірка збереження речей, прибирання з

періодичністю, визначеною у договорі, ін.); оплата комунальних платежів; проведення необхідних господарських робіт; інформування власника про стан об'єкта нерухомості; допомога в наймі обслуговуючого персоналу; благоустрій будинку і ділянки; надання допомоги в придбанні меблів, побутової техніки та ін., організація косметичного або капітального ремонту; організація охорони та установка систем сигналізації; у разі виникнення аварійних ситуацій здійснення виклику електрика, водопровідника і т.д.; консультації з різних питань.

- *організація турів за нерухомістю в Греції.* Для клієнтів за індивідуальними запитамі компанія розробляє спеціальні програми з огляду об'єктів нерухомості. Вартість таких програм варіюється в залежності від обраної авіакомпанії, кількості днів перебування в країні, категорії готелю, кількості учасників поїздки, виду наземного транспорту для трансферу і т.д. За індивідуальним запитам можуть бути розроблені програми огляду нерухомості на вертольоті, а також на яхтах з моря.

- *придбання автомобіля в Греції, Європі.* Компанія пропонує для своїх клієнтів допомогу в придбанні автомобіля в Греції. Фахівці надають сприяння на всіх етапах придбання транспортного засобу. Вартість послуг компанії від 250 + (ПДВ) євро. Дана послуга включає в себе: підбір і пошук автомобіля за критеріями клієнта; збір пакету документів, необхідного для реєстрації транспортного засобу; подача пакету документів на реєстрацію транспортного засобу (без оплати податків); допомога в організації перевірки технічного стану; переговори з власниками автотранспортного засобу.

- *юридичний супровід.* Відділ нерухомості співпрацює з досвідченими і кваліфікованими юристами, що володіють знаннями і навичками роботи в усіх юридичних сферах діяльності, стосовно придбання нерухомості в Греції. Юристи спеціалізуються на наданні будь-якої правової допомоги фізичним та юридичним особам, а також кредитно-фінансовим установам. Мережа правового співробітництва компанії Grekodom Development охоплює всю територію Греції, і поширюється на закордонні країни, в тому числі і на Україну.

- *VIP послуги в аеропорту Македонія м. Салоніки, Греції.* Відділ нерухомості надає повний комплекс сервісних послуг, спрямованих на якісне обслуговування клієнтів. На додачу до пропонованих фірмою послуг в сфері нерухомості, будівництва та девелопменту, компанія пропонуємо клієнтам скористатися VIP-сервісом в аеропортах Македонія м Салоніки, Н. Казантзакіс м. Іракліон, а також в аеропортах України. VIP-послуги, що надаються клієнтам в аеропорту Македонія м Салоніки:

Після прильоту:

- Зустріч біля трапу літака і подача індивідуального транспорту, який доставить VIP-клієнтів в аеропорт.
- Проходження паспортного контролю і отримання багажу в супроводі представника фірми (при бажанні після отримання багажу можливе відвідування зони відпочинку представницького класу).

Перед відльотом:

- Експрес-реєстрація в індивідуальному порядку.
- Зона відпочинку представницького класу (комфортні крісла, безкоштовний доступ в Інтернет, газети і журнали, місце для куріння, безкоштовні напої).
- Проходження паспортного контролю, подача індивідуального транспорту, який доставить VIP-клієнтів до трапу літака, посадка на борт у супроводі представника фірми.

13. Відділ ціноутворення (керівник відділу і 3 менеджери);

Одним з найбільш важливих питань для оптимальної діяльності туристичної фірми є прийняття рішення відносно встановлення ціни на туристичний продукт. Ціна відображає процес сприйняття споживачами товару чи послуг. Таким чином, у ціну туристичного продукту включаються, як правило, витрати, пов'язані з виробництвом, просуванням, розповсюдженням і продажем продукту, а також норми прибутку. Після того як договори між туроператором, постачальниками та діловими партнерами підписані, туроператор розраховує вартість туристичної путівки. На ціноутворення впливає низка чинників, таких як: попит, місце туроператора на ринку,

кон'юнктура ринку та характер обраної маркетингової стратегії. Ціна туру залежить від сезону, терміну, виду подорожі, класу обслуговування.

В ціну туру, як згадувалось вище, туроператори включають витрати на перевезення, розміщення, харчування, трансфер, екскурсійне обслуговування, анімаційні послуги, відкриття візи, медичне страхування; адміністративні витрати – заробітну плату персоналу, орендну плату; податки; соціальні виплати, комісійну винагороду турагентам; рекламу, очікуваний прибуток.

Ціни туристичних фірм відображаються у прайс-листах. Прайс-лист складається на весь сезон і несе інформацію про ціни на тур на весь сезон. Але в них можливі зміни залежно від термінів поїздки, умов проживання та харчування тощо. В ідеалі прайс-лист повинен відповідати вимогам ринкової ситуації та усіх сегментів ринку туристичних послуг.

14. Бухгалтерія (керівник відділу і 11 менеджерів)

Відділ бухгалтерського обліку відповідно до покладених на неї завдань:

1) веде бухгалтерський облік відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі, а також інших нормативно-правових актів щодо ведення бухгалтерського обліку, в тому числі з використанням уніфікованої автоматизованої системи бухгалтерського обліку та звітності;

2) складає на підставі даних бухгалтерського обліку фінансову та бюджетну звітність, а також державну статистичну, зведену та іншу звітність (декларації) в порядку, встановленому законодавством;

3) здійснює поточний контроль за: дотриманням бюджетного законодавства при взятті бюджетних зобов'язань;

4) своєчасно подає звітність;

5) своєчасно та у повному обсязі перераховує податки і збори (обов'язкові платежі) до відповідних бюджетів;

6) забезпечує дотримання вимог нормативно-правових актів щодо: використання фінансових, матеріальних (нематеріальних) та інформаційних ресурсів під час прийняття та оформлення документів щодо проведення

господарських операцій; інвентаризації необоротних активів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів, документів, розрахунків та інших статей балансу;

7) проводить аналіз даних бухгалтерського обліку та звітності, у тому числі зведеної звітності, щодо причин зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, розробляє та здійснює заходи щодо стягнення дебіторської та погашення кредиторської заборгованості, організовує та проводить роботу з її списання відповідно до законодавства;

8) забезпечує: дотримання порядку проведення розрахунків за товари, роботи та послуги, що закуповуються за бюджетні кошти;

9) розробляє та забезпечує здійснення заходів щодо дотримання та підвищення рівня фінансово-бюджетної дисципліни її працівників;

10) здійснює заходи щодо усунення порушень і недоліків, виявлених під час контрольних заходів, проведених державними органами та підрозділами бюджетної установи, що уповноважені здійснювати контроль за дотриманням вимог бюджетного законодавства.

Оскільки туристичний бізнес передбачає співпрацю з постачальниками, компанія широко використовує аутсорсингові технології у своїй діяльності. Управління взаємовідносинами туроператора з діловими партнерами та постачальниками туристичних послуг орієнтоване на охоплення усіх видів діяльності в процесі планування та організації довгострокових комунікацій на кожному етапі життєвого циклу турпродукту та здійснюється з метою досягнення найбільш повного задоволення усіх суб'єктів туристичної індустрії.

Одним із основних напрямків стратегічної та тактичної діяльності туроператора Музенідіс Тревел є робота з туристичними агенціями та агентами. У процвітанні та успішності бізнесу туроператора роль турагенств неможливо переоцінити, оскільки без функціонуючої агентської мережі його робота була б неефективно. Правовий статус співпраці туроператора та турагенції закріплений в агентському договорі, згідно якого туроператором делегуються агенту права на продаж власних турів за встановлений розмір комісійної винагороди. Відповідно

до агентського договору туристична агенція зобов'язана:

- надавати повну та достовірну інформацію клієнту про майбутній тур;
- здійснювати попереднє бронювання та після отримання підтвердження продавати тур клієнту;
- збирати необхідні документи для реалізації подорожі у клієнта та своєчасно відправляти їх туроператору;
- своєчасно оплачувати вартість туру;

У свою чергу, туроператор Музенідіс Тревел бере на себе наступні зобов'язання:

- забезпечувати турагента необхідними інформаційними, рекламними, технологічними матеріалами;
- інформувати про формальності, які пред'являються до туристів консульствами, підприємствами розміщення, харчування та транспортування, митними та іншими установами;
- надавати агенту вичерпну та достовірну інформацію про особливості здійснення подорожі, безпеки, з якими можуть зіштовхнутись туристи;
- отримавши заявку на бронювання туру надати підтвердження не пізніше за встановлений у договорі термін;
- надавати рахунки на оплату туру;
- надавати агенту необхідні документи для здійснення подорожі туристом (авіаквитки, ваучери, інфолисти, страхові поліси тощо);
- надавати інформацію про зміни у програмі туру;
- оплачувати агенту комісійну винагороду.

Діяльність туроператора спрямована на побудову розгалуженої агентської мережі, так як, це один із найважливіших чинників забезпечення його високої рентабельності. Ефективно працююча агентська мережа забезпечує постійне зростання прибутку туроператора, формує його позитивний імідж та ділову репутацію, просуває його туристичний продукт на регіональних ринках.

2.3. Управління трудовою мотивацією як чинник ефективного управління персоналом в компанії «Mouzenidis Travel»

Відносно співробітників компанії керівництвом застосовується усталена система мотивації персоналу компанії, яка включає в себе все те, що найманий працівник може цінувати і бажати, і що роботодавець в стані або бажає запропонувати в обмін на внесок найманого працівника у виконання організацією її місії.

У компанії «Музенідіс Тревел» створена система стимулювання праці співробітників: від водіїв до працівників офісів. Крім основної частини заробітної плати, яка визначається на підставі встановлених тарифних коефіцієнтів при укладанні контракту, існує і змінна частина оплати праці - премія, що виплачується на підставі розроблених положень компанії.

Постійна частина заробітної плати (оклад) фіксується у вигляді твердої суми в євро. Як правило, оклад змінюється досить рідко. Зазвичай це трапляється в результаті досягнення співробітником будь-яких нових рівнів кваліфікації, переходу на нову посаду або сезонний стаж. Оклад покликаний захистити інтереси працівника, безвідносно до продуктивності його праці в даний момент. Тому роль окладу в мотивації праці найчастіше мінімальна. Зазвичай така система мотивації зводиться тільки до стимулювання кар'єрного зростання.

Основну роль в матеріальному стимулюванні праці відіграє змінна частина заробітної плати. У туроператора «Музенідіс Тревел» вона складається з відсотків від продажів, мета яких - забезпечити якісне виконання співробітниками покладених на них завдань. Відсоток від продажу є основним видом премії для трансферменів і готельних гідів. У компанії «Музенідіс Тревел» - це 5% від продажів за кожен місяць. Окрім того, сума відсотків оцінюється регіональним керівником по 5-ти бальній шкалі.

При цьому підході до мотивування персоналу відбувається усвідомлення того, що запропонована схема продажу послуг компанії може виконуватися автоматично, за одним сценарієм. Запропоновані компанією, відпрацьовані на навчальних тренінгах та використовувані в роботі методи, виконуються

практично автоматично. Схема діяльності визначена, стимулювання, як і мотивація персоналу до праці, незмінні. Застосовувана Музенідіс Тревел система мотивації персоналу дозволяє забезпечити високий дохід гідам, але тільки за умови великої кількості проведених екскурсій і якості обслуговування.

Гроші, безумовно, є потужним стимулом до праці. Однак слід мати на увазі, що люди сильно розрізняються за своїм ставленням до грошей, по своїй сприйнятливості до цього виду стимулів. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував його на високу робочу віддачу, дуже скоро стає звичним і втрачає свою спонукальну силу. Однозначно, гідна заробітна плата відіграє значиму роль у формуванні позитивного образу роботодавця. Однак не слід забувати і про нематеріальне стимулювання працівників, яке є потужним чинником, що сприяє ефективному виконанню службових обов'язків, одним з ключових елементів корпоративної культури. Потрібно пам'ятати про те, що жодна система мотивації ефективно не функціонуватиме, якщо в компанії не буде розроблена мотиваційна модель, яка спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення високих особистих і колективних показників.

З метою виявлення станів, тенденцій і проблем, що стосуються мотиваційних методів, застосовуваних в компанії, а також впливу різних чинників на задоволеність працівників роботою було проведено опитування. В анкетуванні взяли участь 38 співробітників компанії «Музенідіс Тревел» віком від 18 до 55 років.

Ці дослідження дозволили зробити висновки щодо ставлення персоналу компанії, до існуючих на підприємстві систем матеріального стимулювання, стилю управління і чинникам мотивації.

Аналіз відповідей на основні питання анкетування показав:

1. 63% опитаних оцінюють стиль управління в компанії як задовільний. У той же час були присутні побажання щодо поліпшення умов матеріальної захищеності, створення дружньої атмосфери в колективі (30%).

2. 72% співробітників компанії не задоволені існуючою системою матеріального стимулювання, зокрема:

- Працівників компанії не влаштовує розмір матеріальної винагороди за фактично виконану роботу;

- Відсутня задоволеність в кінцевому результаті діяльності: між прикладеними зусиллями конкретного працівника і рівнем отриманої винагороди.

3. Більшість респондентів (58%) відзначають налагоджену задовільну систему нематеріального стимулювання праці. Зокрема в компанії для поліпшення психологічного клімату та підвищення згуртованості колективу організовується проведення спільних корпоративних заходів.

Матеріальне та нематеріальне стимулювання створює передумови для успішного виконання своїх обов'язків, які передбачають не тільки високу віддачу своїх професійних знань, а й високу культуру праці. У компанії створені всі передумови для нормального функціонування виробничої діяльності працівників: безкоштовне житло, безкоштовне харчування, засоби електронної комунікації (комп'ютер, планшет, телефон), уніформа, приналежності для роботи (ручки, блокноти, карти, брошури тощо).

4. Невелика кількість - 24% від числа опитаних – повністю задоволені перебігом робочого процесу, на відміну від протилежних відповідей і невпевнених відповідей решти співробітників, які вказали на:

- Недооцінку результатів виконаної роботи;
- Варіюючий графік роботи;
- Нерівномірний розподіл навантаження протягом місяця;
- Непомічений керівництвом прояв творчої ініціативи при виконанні поставлених завдань, що також знижує мотивацію творчого підходу до раціоналізації діяльності.

5. Висловлені пропозиції щодо зміни графіка роботи схожі у своєму формулюванні - існує необхідність у встановленні гнучкого графіка роботи відповідно до інтересів співробітників.

6. Задоволеність заробітною платою відзначають 22% опитаних. В основному це співробітники у віці від 40 років. Пріоритетними чинниками діяльності для них є: можливість комунікативного спілкування, заняття

улюбленою справою, можливість бути корисним людям. Для решти частини респондентів (78%) для успішної діяльності мотивуючими чинниками б стали хороший рівень заробітку та можливості кар'єрного росту.

Кількісні показники згрупованих відповідей на питання анкетування представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Кількісні показники згрупованих відповідей на питання анкетування

| № | Питання анкети | Так | Ні | Не знаю |
|---|--|-----|----|---------|
| 1 | Чи задоволені Ви існуючим в організації стилем управління? | 63 | 30 | 7 |
| 2 | Чи влаштовує Вас існуюча система матеріального заохочення? | 20 | 72 | 8 |
| 3 | Чи задоволені Ви існуючою системою нематеріального заохочення? | 58 | 32 | 10 |
| 4 | Чи задоволені Ви умовами своєї роботи? | 24 | 68 | 8 |
| 5 | Чи влаштовує Вас існуючий графік роботи? | 20 | 60 | 20 |
| 6 | Чи вважаєте ви, що сума вашої заробітної плати відповідає ступеню вашої віддачі на роботі? | 22 | 78 | - |

Аналізуючи представлені в таблиці дані, можна зробити висновок щодо досить високої незадоволеності результатами виконуваної діяльності співробітниками компанії, і, відповідно, низького ступеня мотивації співробітників до виконання діяльності.

Підводячи підсумок вищевикладеного, можна констатувати, що для того, щоб поліпшити мотивування персоналу компанії «Музенідіс Тревел», необхідно розробити більш об'єктивну і широку систему мотивації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Отож, компанія Музенідіс Тревел – це один із найкращих туроператорів світу по напрямку Греція. Головний офіс компанії Музенідіс Тревел розташований в Греції, в місті Салоніки, офіси туроператора діють на курортах і в регіонах країни: Афіни, Піерія, п-ів Халкідіки, п-ів Пелопоннес, о. Крит, о. Корфу, о. Родос, о. Тасос, о. Закінф. Регіональна мережа компанії постійно розширюється, число регіональних офісів у містах України, Росії, Білорусії, Молдови, Казахстану, Румунії, Сербії, Латвії, Болгарії, Грузії, Польщі, Угорщини, Вірменії, Німеччини, Італії, Кіпру на сьогоднішній день перевищує 80 і продовжує зростати.

Мета компанії - досягнення вищої якості обслуговування туристів і цінової привабливості пропонованого турпродукту, що стає можливим завдяки внутрішній політиці компанії. Mouzenidis Travel обслуговує туристів від початку поїздки і аж до їх повернення на батьківщину, що дозволяє контролювати якість сервісу на всіх етапах поїздки і підтримувати його на найвищому рівні.

Сфера діяльності компанії настільки обширна, що охоплює практично всі напрямки, що мають відношення до туризму: авіапослуги, бронювання готелей, вілл, екскурсійна програма, паломництво, нерухомість, медичні та лікувально-оздоровчі тури, хутра Касторії, морські круїзи, VIP-туризм, діловий туризм, спорт, здоров'я та відпочинок.

Перевагами відпочинку з компаєю «Музенідіс Тревел» в будь-який сезон є: різноманітність програм і турів; «Гарантія від невіїзду» в подарунок кожному туристу; екскурсії з професійними російськомовними гідями і кращими екскурсоводами; найбільший вибір гарантованих номерів в кращих готелях 2 * -5 * Греції; власні цілорічні регулярні рейси; миттєве підтвердження в системі онлайн-бронювання; трансфери на нових комфортабельних автобусах з власного автопарку компанії з безкоштовним Wi-Fi; гарантовано висока якість обслуговування на всіх етапах подорожі; ексклюзивний та VIP-сервіс (в т.ч. VIP-зали в аеропортах міст Салоніки та Іракліон), послуги російськомовних та англомовних представників туроператора в готелях.

На сьогоднішній день компанія Музенідіс Тревел представлена 65-ма представництвами в 15 країнах світу, зокрема Україні, Росії, Білорусі, Казахстані, Сербії, Грузії, Хорватії, Польщі, Болгарії, Естонії, Латвії, Молдові, Румунії. В Україні знаходиться 7 офісів компанії: в Києві, Дніпропетровську, Львові, Одесі та Харкові.

В головному офісі компанії працює 71 працівник. Президент компанії Музенідіс Тревел – Борис Музенідіс.

Отож топ-менеджмент компанії Музенідіс Тревел представлений: президентом, віце-президентом та комерційним директором.

В функціональні обов'язки топ-менеджмента входить формування загальної стратегії розвитку компанії та її позиціонування на світовому ринку туристичних послуг. Також, у функціональні обов'язки топ-менеджменту входить формування системи управління персоналом, яка передбачає формування загальних принципів і цілей роботи з персоналом, розробка системи кадрових заходів, реалізація заходів щодо управління персоналом.

В структурі компанії є 14 відділів:

1. Відділ продажу (керівник відділу і 6 менеджерів).
2. Відділ бронювання (керівник відділу і 14 менеджерів);
3. Відділ VIP (керівник відділу і 1 менеджер);
4. Grekomed Mouzenidis Group (медичний туризм) (керівник відділу і 1 менеджер);
5. Відділ виїзного туризму (outgoing) (керівник відділу і 2 менеджери);
6. Active MICE Mouzenidis Group (керівник відділу і 6 менеджерів);
7. Alpha Mega (освіта в Греції) (керівник відділу);
8. Відділ розсилки (керівник відділу);
9. Дизайнерський відділ (керівник відділу та 3 менеджери);
10. Авіа-відділ (керівник відділу і 6 менеджерів);
11. Відділ копірайтингу (1 менеджер);
12. Нерухомість (1 менеджер);
13. Відділ ціноутворення (керівник відділу і 3 менеджери);
14. Бухгалтерія (керівник відділу і 11 менеджерів)

Діяльність туроператора спрямована на побудову розгалуженої агентської мережі, так як, це один із найважливіших чинників забезпечення його високої рентабельності. Ефективно працююча агентська мережа забезпечує постійне зростання прибутку туроператора, формує його позитивний імідж та ділову репутацію, просуває його туристичний продукт на регіональних ринках.

Відносно співробітників компанії керівництвом застосовується усталена система мотивації персоналу компанії, яка включає в себе все те, що найманий працівник може цінувати і бажати, і що роботодавець в стані або бажає запропонувати в обмін на внесок найманого працівника у виконання організацією її місії.

У компанії «Музенідіс Тревел» створена система стимулювання праці співробітників: від водіїв до працівників офісів. Крім основної частини заробітної плати, яка визначається на підставі встановлених тарифних коефіцієнтів при укладанні контракту, існує і змінна частина оплати праці - премія, що виплачується на підставі розроблених положень компанії.

Постійна частина заробітної плати (оклад) фіксується у вигляді твердої суми в євро. Як правило, оклад змінюється досить рідко. Зазвичай це трапляється в результаті досягнення співробітником будь-яких нових рівнів кваліфікації, переходу на нову посаду або сезонний стаж. Оклад покликаний захистити інтереси працівника, безвідносно до продуктивності його праці в даний момент. Тому роль окладу в мотивації праці найчастіше мінімальна. Зазвичай така система мотивації зводиться тільки до стимулювання кар'єрного зростання.

Основну роль в матеріальному стимулюванні праці відіграє змінна частина заробітної плати. У туроператора «Музенідіс Тревел» вона складається з відсотків від продажів, мета яких - забезпечити якісне виконання співробітниками покладених на них завдань. Відсоток від продажу є основним видом премії для трансферменів і готельних гідів. У компанії «Музенідіс Тревел» - це 5% від продажів за кожен місяць. Окрім того, сума відсотків оцінюється регіональним керівником по 5-ти бальній шкалі.

При цьому підході до мотивування персоналу відбувається усвідомлення того, що запропонована схема продажу послуг компанії може виконуватися автоматично, за одним сценарієм. Запропоновані компанією, відпрацьовані на навчальних тренінгах та використовувані в роботі методи, виконуються практично автоматично. Схема діяльності визначена, стимулювання, як і мотивація персоналу до праці, незмінні. Застосовувана Музенідіс Тревел система мотивації персоналу дозволяє забезпечити високий дохід гідам, але тільки за умови великої кількості проведених екскурсій і якості обслуговування.

З метою виявлення станів, тенденцій і проблем, що стосуються мотиваційних методів, застосовуваних в компанії, а також впливу різних чинників на задоволеність працівників роботою було проведено опитування. В анкетуванні взяли участь 38 співробітників компанії «Музенідіс Тревел» віком від 18 до 55 років.

Ці дослідження дозволили зробити висновки щодо ставлення персоналу компанії, до існуючих на підприємстві систем матеріального стимулювання, стилю управління і чинникам мотивації.

Аналіз відповідей на основні питання анкетування показав:

1. 63% опитаних оцінюють стиль управління в компанії як задовільний. У той же час були присутні побажання щодо поліпшення умов матеріальної захищеності, створення дружньої атмосфери в колективі (30%).

2. 72% співробітників компанії не задоволені існуючою системою матеріального стимулювання, зокрема:

- Працівників компанії не влаштовує розмір матеріальної винагороди за фактично виконану роботу;

- Відсутня задоволеність в кінцевому результаті діяльності: між прикладеними зусиллями конкретного працівника і рівнем отриманої винагороди.

3. Більшість респондентів (58%) відзначають налагоджену задовільну систему нематеріального стимулювання праці. Зокрема в компанії для поліпшення психологічного клімату та підвищення згуртованості колективу організовується проведення спільних корпоративних заходів.

Матеріальне та нематеріальне стимулювання створює передумови для успішного виконання своїх обов'язків, які передбачають не тільки високу віддачу своїх професійних знань, а й високу культуру праці. У компанії створені всі передумови для нормального функціонування виробничої діяльності працівників: безкоштовне житло, безкоштовне харчування, засоби електронної комунікації (комп'ютер, планшет, телефон), уніформа, приналежності для роботи (ручки, блокноти, карти, брошури тощо).

4. Невелика кількість - 24% від числа опитаних – повністю задоволені перебігом робочого процесу, на відміну від протилежних відповідей і невпевнених відповідей решти співробітників, які вказали на:

- Недооцінку результатів виконаної роботи;
- Варіюючий графік роботи;
- Нерівномірний розподіл навантаження протягом місяця;
- Непомічений керівництвом прояв творчої ініціативи при виконанні поставлених завдань, що також знижує мотивацію творчого підходу до раціоналізації діяльності.

5. Висловлені пропозиції щодо зміни графіка роботи схожі у своєму формулюванні - існує необхідність у встановленні гнучкого графіка роботи відповідно до інтересів співробітників.

6. Задоволеність заробітною платою відзначають 22% опитаних. В основному це співробітники у віці від 40 років. Пріоритетними чинниками діяльності для них є: можливість комунікативного спілкування, заняття улюбленою справою, можливість бути корисним людям. Для решти частини респондентів (78%) для успішної діяльності мотивуючими чинниками б стали хороший рівень заробітку та можливості кар'єрного росту.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Підвищення ефективності менеджменту на туристичному підприємстві.

Ресурсний потенціал є основою економічного потенціалу господарюючого суб'єкта та відображає потенційні можливості підприємства. В сучасних умовах лідером в діловому середовищі стає саме те підприємство індустрії гостинності, яке найбільш ефективно і раціонально використовує трудовий потенціал керівної ланки - менеджерів. На сучасному етапі ринкові відносини і жорстка конкурентна боротьба формують умови, при яких підприємства індустрії гостинності повинні приділяти увагу розвитку персоналу, їх особистої ефективності, вкладу кожного менеджера в роботу організації. Менеджерам підприємств необхідно оперативно відстежувати зміни, контролювати виконання роботи і бути в курсі подій, йти на випередження. Для максимізації прибутку при мінімальних витратах підприємству необхідно активізувати весь свій потенціал і з найбільшою вигодою використовувати виникаючі можливості.

На даному етапі розвитку суспільства менеджерам туризму необхідно організовувати не тільки роботу підлеглих, але власну діяльність, ефективно розподіляти наявні ресурси, використовувати делегування повноважень, що в кінцевому підсумку дозволить підвищити особисту ефективність. Також важливим є забезпечення особистої ефективності в межах діяльності менеджера в організації.

Особиста ефективність менеджера безпосередньо впливає і на ефективність діяльності туристичного підприємства в цілому. Менеджер, що володіє високим рівнем особистої ефективності, справляється з покладеними на нього обов'язками більшою мірою, що в підсумку призводить до підвищення ефективності його діяльності та ефективності діяльності підприємства. Таким чином, менеджери, які володіють високим рівнем особистої ефективності, забезпечують функціонування готельного підприємства і досягнення результатів.

Підвищення ефективності управління є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. В даний час існує безліч способів підвищення ефективності менеджменту, кожен з яких спрямований або на самого менеджера, його особисті та професійні якості, або на який-небудь елемент управлінської діяльності. Основні заходи по підвищенню ефективності менеджменту передбачають: вдосконалення структури організації, більш раціональний розподіл функцій, прав, відповідальності; формування стратегії розвитку організації; вдосконалення системи прийняття рішень в організації; розробка ефективної інформаційної системи в організації; вдосконалення системи управління персоналом (підбір, розвиток кадрів, механізм мотивації; антиконфліктні заходи); розвиток форм колегіального управління, максимальний розвиток самостійності і відповідальності працівників; створення культури організації, формування цінностей, визнаних і розділених співробітниками.

Шляхи підвищення ефективності менеджменту на туристичному підприємстві представлені на рис.3.1.

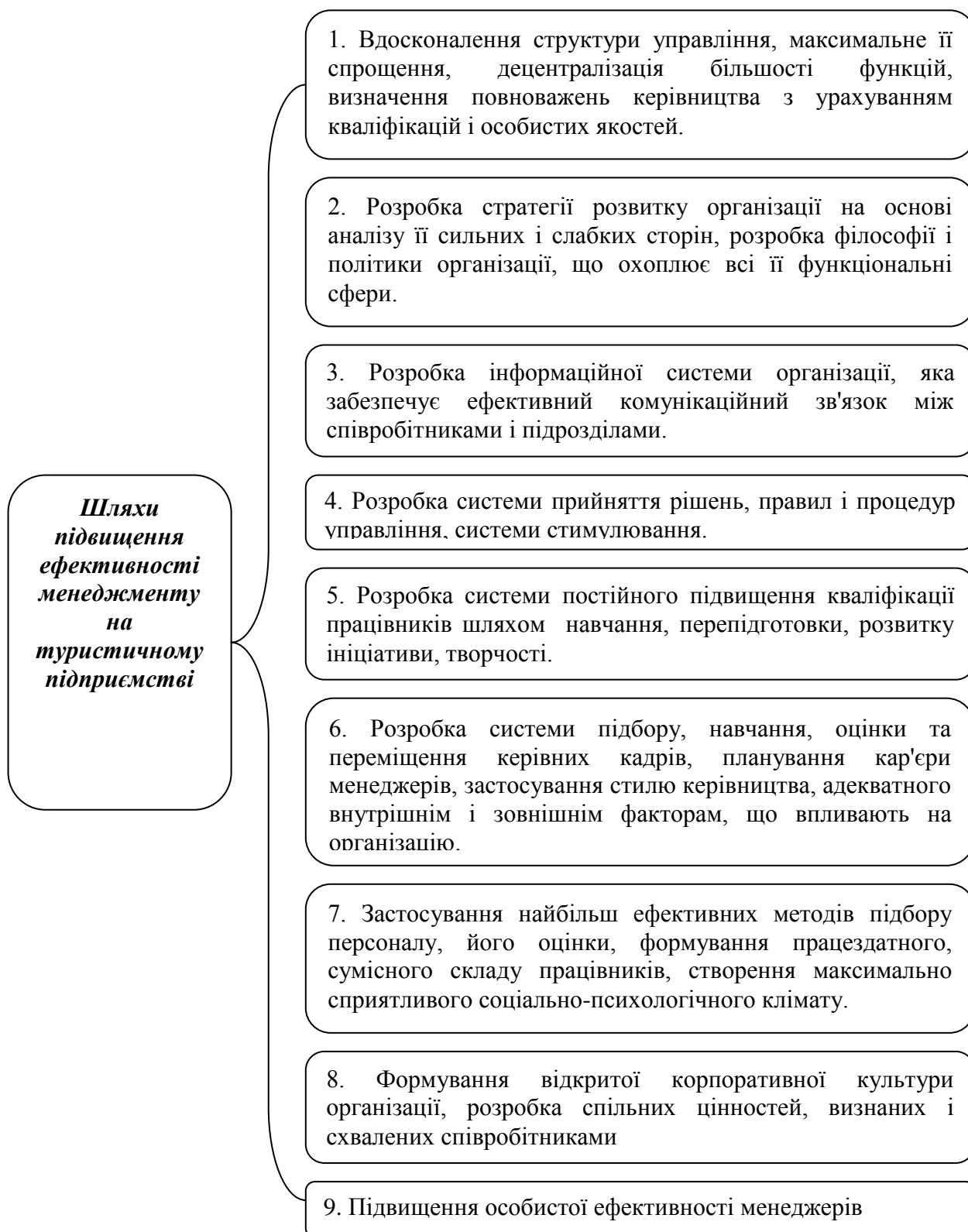


Рис. 3.1. Шляхи підвищення ефективності менеджменту на туристичному підприємстві [авторська розробка]

Успіхи провідних туристичних підприємств пов'язані з створенням інтегрованої системи управління людськими ресурсами як складової частини

загальної системи управління організацією, з урахуванням її специфічних особливостей, орієнтації на ринок, виробничого процесу і стратегії конкурентної боротьби.

З переходом на ринкову економіку загострилося протиріччя між традиційною адміністративною системою управління кадрами і прискоренням науково - технічного прогресу, відбувся перегляд основних принципів традиційного технократичного управління, який в 1980-х рр. завершився формуванням наукової концепції управління людськими ресурсами, яка збагатила практику менеджменту прогресивними методами, інноваційними технологіями управління персоналом в нових економічних умовах. Пріоритетними стали гнучкі форми використання кадрового потенціалу, безперервне підвищення якості людських ресурсів, нові підходи до організації та стимулювання праці, увага до культурно-етичних чинників продуктивності і якості трудового життя.

Якість туристичних послуг і продуктів є одним з найважливіших чинників успішної діяльності будь-якого підприємства туристичної сфери, який забезпечує передову позицію в конкурентному середовищі, високу частку продажів на ринку туристичних послуг, підвищену і стійку ціну продажу.

Питання управління якістю наданої послуги - один з ключових питань, які потребують постійного моніторингу з боку як керівництва, так і співробітників організації. Управління якістю - децентралізована ініціатива персоналу, що йде від низу до верху, орієнтована на поступовому вдосконаленні поточних процесів. При побудові системи управління підприємством індустрії туризму доцільно використовувати комплексне поняття якості: якість наданої послуги / продукту, що випускається, якість процесів виробництва послуги / продукту, якість організації управління бізнес-процесами аналізованого підприємства тощо (рис.3.2.).



**Рис.3.2. Бізнес-процес - покращення якості туристичного обслуговування
[авторська розробка]**

Керівництво підприємства, спираючись на принцип цілісності якості, який поширюється на кожен процес, кожен вид діяльності, кожного співробітника, робить своїм головним завданням забезпечення конкурентоспроможності туристичних продуктів та послуг на ринку. Зокрема, основне завдання забезпечення конкурентоспроможності турпродуктів і послуг буде досягнуто за умови реалізації наступних цілей:

1. Підвищення якості продукції та послуг, наприклад на 10%.
2. Зменшення собівартості продукції і послуг, наприклад на 5% за рахунок зниження кількості рекамацій турів.
3. Збільшення обсягу продажів наприклад, на 8% за рахунок підвищення якості обслуговування.

Для формування часткових цілей доцільно використовувати метод SMART:

S-Specific. Точність і ясність формування, що нівелює множинне і неправильне тлумачення.

M-Measurable. Кількісне вираження результату.

A-Achievable. Важливість реалізації цілей для підтримання мотивації персоналу.

R-Related. Цілі мають збігатися з економічним становищем компанії, стратегією, корпоративною культурою (цінностями), інтересами виконавців і повинні враховувати регіональні умови функціонування підприємства.

T-Time-bound. Цілі мають бути чітко визначені за термінами.

У таблиці 3.1. нами запропоновано дії менеджменту компанії Музенідіс Тревел щодо реалізації цілі – підвищення якості туристичного обслуговування.

Таблиця 3.1.

Заходи реалізації мети щодо підвищення якості туристичного обслуговування [авторська розробка]

| Виконавці | Формування завдань |
|--------------------|--|
| Президент компанії | Створити умови, які дозволяють досягти підвищення якості товарів і послуг на 10%. Забезпечити підрозділи необхідними ресурсами. Створити умови для постійного вдосконалення процесів надання послуг. Забезпечити ефективне функціонування системи управління якістю на підприємстві. |
| Віце-президент | Забезпечити персонал підприємства необхідною інформацією про якість послуг основних конкурентів. |

Продовження таблиці 3.1.

| | |
|----------------------|---|
| Комерційний директор | Забезпечити оперативне отримання і обробку інформації про скарги, претензії, рекламації отриманих від туристів. Оперативно управляти проведенням внутрішніх аудитів якості послуг. Раз на квартал розробляти на основі аналізу інформації з аудитів оперативні заходи по усуненню відхилень і заходів їх запобігання. |
| Керівники відділів | Домогтися наявності сертифікатів якості на комплектуючі тури. Розробити і впровадити (визначити терміни) систему попереджувальних заходів, які запобігають некоректному і непрофесійному обслуговуванню туристів. Попереджувальний статистичний контроль перевести в посилений режим. Зберігати його до тих пір, поки параметри і стабільність якості не будуть доведені до норми. Забезпечити постійний аналіз якості спожитих туристичних продуктів за допомогою методу зворотного зв'язку з споживачами. |

Цілі в сфері якості необхідно довести до відома співробітників підприємства таким способом, який дасть їм можливість брати участь в їх реалізації.

Менеджменту компанії Музенідіс Тревел слід розробити план-графік створення системи якості, в якому передбачається виконання наступних робіт:

- визначення функцій і завдань елементів системи управління якістю з урахуванням рекомендацій національних, галузевих стандартів і особливостей підприємства;

- визначення складу структурних підрозділів, які повинні виконувати функції в системі якості;

- розробка структурної і функціональної схем програми підвищення якості;

- впровадження системи якості;

- забезпечення функціонування системи якості;

- перевірка роботи системи якості;

-удосконалення системи якості.

В результаті виконаних заходів створюється і функціонує система якості за допомогою якої можна і треба організувати і проводити ефективну роботу, підвищуючи стабільність і рівень якості туристичного продукту та обслуговування туристів, а також підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку в цілому.

3.2. Шляхи підвищення привабливості туристичних продуктів компанії Музенідіс Тревел

Ефективність ведення туристичного бізнесу в значній мірі визначається привабливістю туристичного продукту, яка при своїй оцінці носить суб'єктивний характер, який базується на індивідуальних потребах туристів. Сьогодні для підвищення ефективності функціонування туристичного підприємства Музенідіс Тревел, яке працює в умовах невизначеності та політичної нестабільності, необхідно розглянути основні підходи щодо управління та регулювання туристичної привабливості пропонованих подорожей.

Основною метою формування привабливості туристичного продукту в клієнто-орієнтованому підході є створення комплексу показників, які б найкращим чином відображали структуру туристичної пропозиції і визначали напрямки поліпшення привабливості туристичного продукту. Алгоритм привабливості туристичного продукту представлений на рис. 3.2.

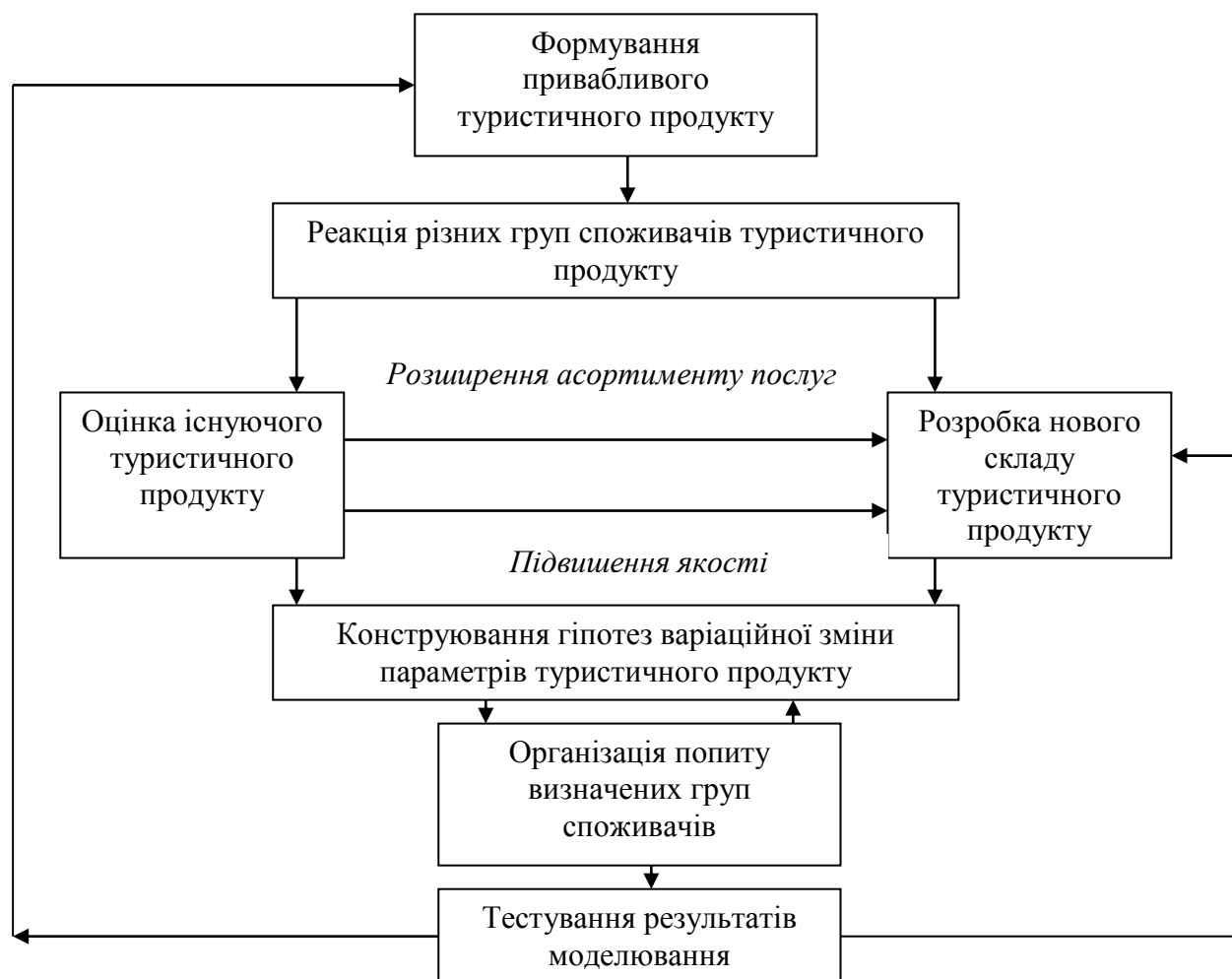


Рис.3.2. Алгоритм привабливості туристичного продукту [авторська розробка]

Моделювання ранжирування споживчих переваг в структурі послуг пропонованого туристичного продукту згідно клієнто-орієнтованого підходу дозволяє виявити напрямки розвитку тих показників, які вимагають вдосконалення. В основу моделювання привабливості туристичного продукту повинна бути покладена структура і параметри досліджуваного об'єкта, а також реакція різних груп споживачів на якість надання туристичних послуг.

На основі узагальнення літературних даних та з урахуванням опитувань споживачів туристичного продукту систематизовано основні показники, які забезпечують привабливість туристичного продукту і визначено їх вагові коефіцієнти за ступенем важливості. Пропонуємо шкалу пріоритетності

споживчих переваг в структурі туристичного продукту розділити на три основних діапазони:

А – параметри, які значно впливають на привабливість туристичного продукту (0,6 – 0,9);

В – параметри, які помірно впливають на привабливість туристичного продукту (0,3 – 0,6);

З – параметри, не значно впливають на привабливість туристичного продукту (0 – 0,3).

Результати оцінок привабливості параметрів туристичного продукту для різних соціальних груп представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Ступінь пріоритетності споживчих переваг при формуванні туристичного продукту для окремих соціальних груп [авторська розробка]

| Соціальні групи | Параметри туристичного продукту | | | | | | |
|--|---------------------------------|-----------------------|----------------------------|------------|---------------------|---------------------|-------|
| | Ціна | Якість обслуговування | Транспортне обслуговування | Розміщення | Кількість екскурсій | Тривалість подорожі | Сезон |
| Елітні туристи | А 0,8 | А 0,9 | А 0,7 | А 0,7 | В 0,6 | С 0,3 | А 0,8 |
| Звичайні ординарні туристи | В 0,6 | В 0,6 | В 0,6 | В 0,4 | А 0,8 | А 0,9 | А 0,8 |
| Групи по інтересам | А 0,9 | В 0,5 | В 0,6 | В 0,5 | А 0,6 | В 0,5 | С 0,3 |
| Учасники форумів, семінарів, конференцій | В 0,6 | В 0,6 | В 0,4 | А 0,7 | А 0,9 | В 0,5 | С 0,3 |
| Сімейний туризм | А 0,6 | В 0,6 | А 0,9 | А 0,7 | С 0,0 | С 0,3 | А 0,7 |

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| Пенсіонери | В 0,6 | А 0,6 | А 0,7 | А 0,6 | А 0,6 | В 0,5 | С 0,3 |
| Клієнти з низькими доходами | А 0,6 | В 0,6 | С 0,3 | С 0,3 | В 0,5 | А 0,9 | В 0,5 |
| Молодь та студенти | В 0,5 | С 0,3 | С 0,2 | С 0,2 | А 0,6 | В 0,6 | С 0,3 |
| Рівень пріоритетності | 5,2 | 4,7 | 4,4 | 4,1 | 4,6 | 4,5 | 4,0 |

Запропонована методика ранжирування споживачих потреб при формуванні структури туристичного продукту передбачає визначення найбільш важливих чинників формування туристичних продукту і розробку управлінських заходів щодо поліпшення стану цих факторів. Це сприяє підвищенню рангу туристичної привабливості, збільшення обсягів продажів і отримання прибутку. Використання цього підходу в практичній діяльності компанії дозволить виявити найефективніші спрямування в діяльності організації, які потребують удосконалення, підвищують туристичну привабливість і розширюють клієнтську базу.

3.3. Напрями підвищення продуктивності праці сезонних працівників (готельних гідів, трансферменів) в компанії Музенідіс Тревел.

Для туристичної індустрії, в більшій мірі, ніж для будь-якої іншої галузі економіки, справедлива істина - «кадри вирішують все». У наданні якісної послуги ключову роль відіграє ефективна робота всієї команди туристичної компанії - без цього в повній мірі не спрацюють ні багатомільйонні інвестиції, ні гучне ім'я, ні вигідне місце розташування. Але всі працівники - починаючи з директора і закінчуючи трансферменами, повинні мати достатню мотивацію для якісної роботи.

Вимоги до кандидатів в туристичній сфері досить високі, оскільки їм доводиться безпосередньо контактувати з клієнтами, вони повинні володіти достатнім культурним рівнем, мати приємну зовнішність та досконало знати іноземні мови. Тому найбільш розповсюдженим механізмом пошуку сезонних працівників в компанію Музенідіс Тревел є залучення студентів, для яких літній підробіток є вирішенням фінансових проблем.

Вибір тимчасових співробітників вимагає такого ж уважного і ретельного підходу, як при найманні постійного персоналу. Найважливіше для компанії - набрати тих людей, які розуміють, що від них хочуть, поділяють внутрішньокорпоративні принципи і можуть відразу ж взятися за справу.

Кожному співробітнику необхідно знати, що від нього вимагається з першого робочого дня. В першу чергу необхідно надати всім сезонним працівникам детальні інструкції, які повинні бути підготовлені заздалегідь. У компанії під час туристичного сезону не буде часу переглядати упущені моменти і переучувати співробітників заново, тому необхідно провести загальну ознайомчу підготовку в перший же тиждень роботи, коли вони найкраще сприймають і запам'ятовують необхідну інформацію.

Ознайомчий інструктаж повинен включати:

1. Визначення цінностей і переваг компанії, особливостей клієнтів та їх очікувань.

2. Чіткий опис роботи із зазначенням обов'язків, робочого графіка, пріоритетів, ключових показників результативності та значення ролі співробітника в загальній картині компанії.

3. Основні стандарти в одязі, поведінці співробітників, дотриманні графіків, правила харчування персоналу, час на перерву, санітарні норми і правила техніки безпеки.

4. Перше враження - найважливіше. Опишіть правила вашої компанії по привітанням клієнтів, включаючи процедуру зустрічей та поселення, якщо це входить в обов'язок сезонного працівника. Навіть персонал, який працює в

службових приміщеннях, повинен знати стандарти привітання і вірно реагувати на можливі звернення і питання гостей.

5. Співробітники не зможуть продати ті екскурсійні програми, про які вони не володіють достатньою інформацією. Компанії слід надати новим працівникам повну інформацію про асортимент послуг, їх загальні характеристики. Також слід провести ознайомчі поїздки по основним туристичним напрямкам.

6. Компанії слід встановити правила поведінки при складних і конфліктних ситуаціях, наприклад, якщо гість скаржиться або просто дивно поводить. Необхідно визначити межу, коли співробітник може самостійно вирішувати проблему, а коли він повинен попросити про допомогу менеджера або більш досвідченого співробітника.

7. Керівництво повинно висвітлити роль та значення сезонних працівників в підвищенні рівня продажів, і які послуги вони повинні рекламувати в конкретний проміжок часу або напередодні конкретної події.

8. Слід показати процедуру оплати, включаючи всі етапи забезпечення безпеки або необхідних перевірок, пояснить, як справлятися з певними проблемами та можливими порушеннями.

Для якісної роботи сезонного персоналу необхідно забезпечити його *професійною підтримкою та спільною роботою*, зокрема:

1. Не слід залишати сезонних працівників наодинці з проблемою. Потрібно встановити зрозумілу схему звітності, пояснити до кого і в якій ситуації вони можуть звернутися за допомогою чи порадою.

2. Командна робота - ключ до успіху. Слід ввести працівника в колектив, познайомити з колегами, пояснити роль і зону відповідальності.

3. Необхідно прикріпити до кожного тимчасового працівника наставника, який буде наглядати за його роботою і давати поради в разі необхідності, але ця людина обов'язково повинна бути готовою прийти на допомогу в будь-який момент.

4. Розробіть програму дій у випадку форсмажорних обставин. Надайте новим співробітникам контактну інформацію і доступні в будь-який час номери

телефонів, розробіть процедуру дій на випадок, якщо хтось захворів чи з якоїсь іншої важливої причини не може вийти на роботу.

Важливим чинником підвищення продуктивності та ефективності праці сезонних працівників є визнання та винагорода. Компанії Музенідіс Тревел слід скористатись наступними порадами:

1. Якщо ви надаєте своїй команді певні стимули і бонуси, не забудьте включити сезонних працівників в ці програми.

2. Мотивуйте їх тим, чого вони з нетерпінням чекатимуть протягом усього сезону. Залучайте їх в будь-яку спільну громадську діяльність поза роботою. Подбайте про те, щоб найактивніші співробітники отримали особливу винагороду в кінці сезону.

3. Оцінюйте потенціал нових співробітників, розглядайте можливість перевести співробітника з неповного робочого дня на повну ставку або постійну роботу.

4. Зберігайте репутацію порядного роботодавця. Вітальна листівка, запрошення на корпоративний захід чи іншу подію в вашому закладі, допоможуть завоювати «лояльність» сезонних працівників і наступного разу, коли вам знадобиться додаткова допомога, вони не тільки охоче до вас повернуться, але і поширять інформацію про те, що ви відмінний роботодавець.

В умовах сезонної діяльності важливою є класифікація сезонних (тимчасових) співробітників за термінами трудового договору, адже сезонний персонал залучається на період від 1-2 до 5-6 місяців. Відповідно мотивація постійного співробітника, співробітника, прийнятого на піврічний період та співробітника прийнятого на один місяць не може бути однаковою. Крім того, серед сезонного персоналу слід виділити тих працівників, які вже працювали в попередніх курортних сезонах, оскільки рівень професійної підготовки у цієї групи вищий, тому що вони знайомі зі структурою фірми, взаємодією підрозділів, корпоративними вимогами тощо.

Підвищення якості управління сезонним персоналом фірми можна забезпечити шляхом організації різних схем управління персоналом для різних

груп працівників. Так розподіл сезонних працівників за групами в залежності від тривалості трудового договору, дозволить диференціювати систему мотивації, стимулювання і контролю.

Методика аналізу персоналу повинна включати в себе диділення тих сезонних або тимчасових співробітників фірми, які мають тривалі трудові відносини з підприємством, хоча і з перервами. При відборі тимчасових працівників пріоритет слід віддавати працівникам, які раніше працювали в установі, але звільнились у зв'язку із завершенням курортного сезону. Перевага таких працівників полягає в тому, що вони вже знайомі зі специфікою діяльності компанії, курортним напрямком та корпоративною культурою, володіють практичним досвідом.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від компаній Музенідіс Тревел пошуку шляхів та методів досягнення конкурентоспроможності та ефективності використовуючи новітні інструменти управління. Розробка та вихід на ринок з інноваційними послугами потребують нововведень не лише організаційно-технічного, а й організаційно-управлінського характеру. Ефективно сформована корпоративна культура дозволить забезпечити стабільність, цілісність організації та її провідне конкурентне становище на ринку в довгостроковій перспективі. На нашу думку, використання моделі Денісона дозволить сформувати корпоративну культуру узгодженості та залученості, що особливо є актуальним в процесі управління сезонними працівниками (Рис.3.3.) [24].

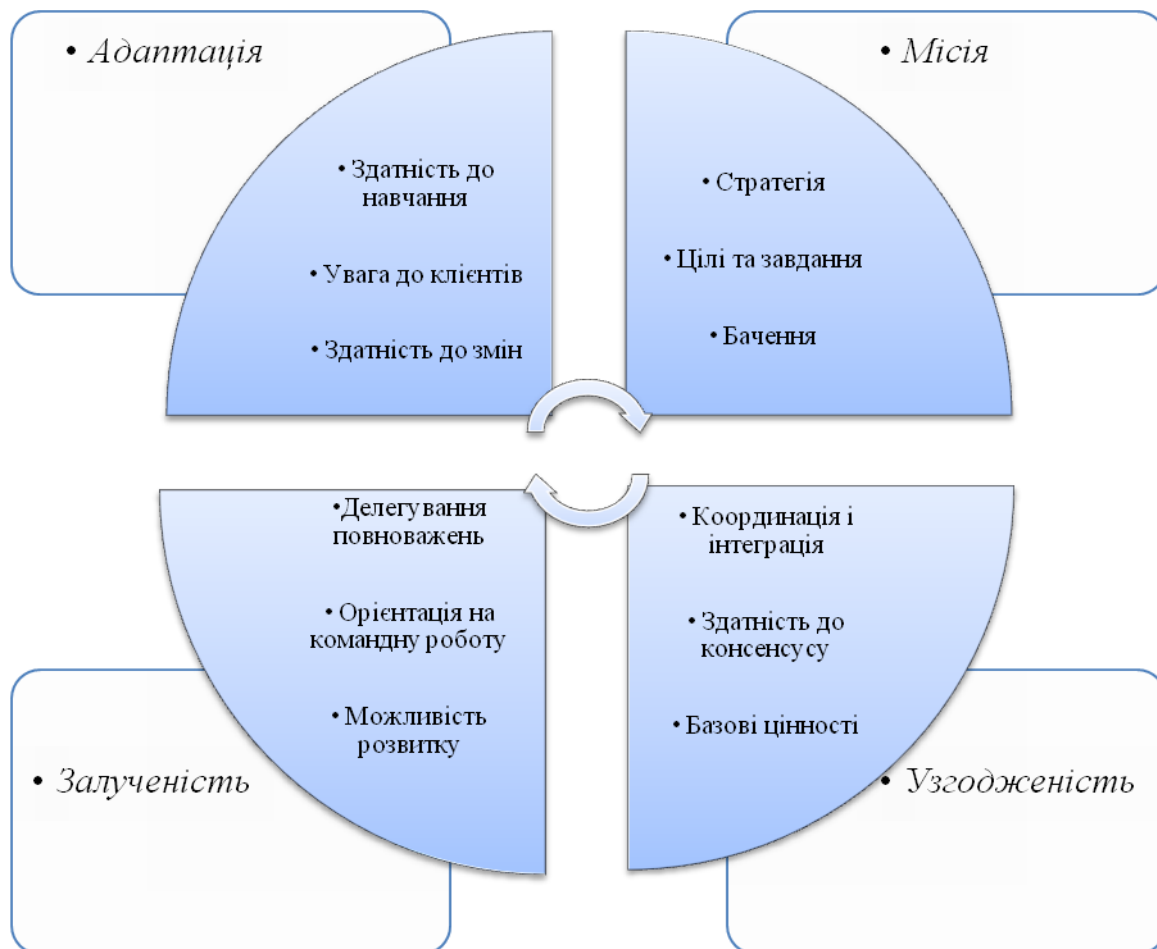


Рис.3.3. Модель корпоративної культури Денісона [24]

Особливістю моделі Денісона є те, що вона побудована на оцінці чотирьох основних характеристик корпоративної культури та лідерства: місії (mission), здатності до адаптації (adaptability), залученості (involvement) та узгодженості (consistency). Відповідно, кожна з цих характеристик розподіляється на 3 якості (індикатора), тому в межах моделі Денісона оцінюється 12 параметрів.

Місія визначає основні вектори розвитку компанії та включає:

1. Стратегічні напрямки та наміри – показник, що характеризує ступінь розуміння працівниками стратегії розвитку компанії та її дієвість.

2. Цілі та завдання. Цей показник відображає наявність щоденних завдань, які ставляться перед працівником та їхню вагомість у загальній стратегії компанії.

3. Бачення. Цей показник дозволяє оцінити ідентичність бачення стратегії розвитку компанії її керівництвом та персоналом.

Узгодженість є показником сильної корпоративної культури, в основі якої закладена загальна система цінностей, тверджень та символів, зрозумілих та прийнятних для усіх працівників компанії. Узгодженість оцінюється такими показниками як:

1. Координація та інтеграція – показник, що демонструє узгодженість корпоративних цілей та правил між різними підрозділами організації.

2. Здатність до консенсусу. Цей показник визначає здатність працівників компанії йти на поступки та шукати компроміс, вміння конструктивно вирішувати суперечливі питання.

3. Базові цінності компанії. Цей показник характеризує наявність корпоративних цінностей, які викликають у працівників почуття ідентифікації себе з компанією.

Залученість персоналу – це підвищений емоційний зв'язок працівника з компанією, що стимулює його добровільно прикладати додаткові зусилля для виконання роботи.

Залученість персоналу оцінюється наступними показниками:

1. Делегування повноважень – показник, що визначає ступінь залученості працівників у діяльність компанії, їхньої інформованості та частки у загальному технологічному процесі.

2. Орієнтація працівників на командну роботу. Цей показник характеризує ступінь заохочення командної роботи, де кожен учасник команди спрямовує свої зусилля, вміння та можливості на досягнення загальних цілей.

3. Можливість розвитку – показник, що характеризує позицію компанії щодо забезпечення розвитку персоналу, яка базується на суб'єктивній оцінці працівників можливостей та шляхів їх професійного та кар'єрного розвитку в організації.

Корпоративна культура, що базується на залученості персоналу дозволяє підприємству досягти своїх стратегічних цілей, створюючи середовище синергії, де реалізується трудовий, творчий та інтелектуальний потенціал кожного працівника та надаються умови для їх професійного розвитку. У компаніях з сильною корпоративною культурою кожен працівник докладает максимум зусиль для реалізації власних цілей та цілей організації та особисто зацікавлений у її розвитку. В свою чергу, залученість проявляється у тому, що персонал проявляє ентузіазм та проактивність у своїй діяльності та бере на себе повну відповідальність за належне виконання та якість роботи.

На початковому етапі трансформації корпоративної культури, слід враховувати, що пошук та підбір працівників, яким притаманна здатність до самомотивації та самодисципліна є найважливішим елементом стратегії залученості.

Відмінними якостями працівника з високим показником залученості є [25, С.37]:

- поглинений у роботу - «на роботі час летить швидко»;
- підтримує концентрацію протягом тривалого часу;
- відчуває сильний емоційний зв'язок з компанією;
- відноситься до роботи з ентузіазмом і пристрасстю;
- розширює сферу своєї відповідальності, гнучкий, не обмежується описом посадових обов'язків;
- швидко адаптуються до змін;
- прагне розвивати робочі навички;
- не потребує нагадувань і вказівок;
- робить все вчасно
- наполегливий;
- проявляє ініціативу;
- орієнтований на досягнення мети;
- сумлінний;
- відповідальний;

- відданий роботі.

Основними факторами, що впливають на рівень залученості працівників є [26]:

1. Корпоративні драйвери:

- довіра, справедливість, повага. Компанія не досягне бажаного рівня залученості персоналу у робочий процес, якщо працівники не довірятимуть її лідеру та своїм колегам. Жодна найкреативніша ідея не втілиться у життя, якщо працівники не відчуватимуть безпеку у прояві ініціативи та повагу до їхніх професійних поглядів. Тому справедливість, довіра та повага по відношенню до персоналу дозволить лідеру, власним прикладом, викликати природне бажання працівників поступати аналогічно по відношенню до своїх колег. Взаємодовіра та взаємоповага в колективі можлива тоді, коли працівники розділяють цінності та етичні принципи компанії, які проявляються у поведінці її лідера.

- узгодженість – це вміння керівництва донести до працівників стратегічне бачення, місію, принципи та цілі компанії. Узгодженість потрібна для того, щоб кожен працівник розумів свою роль в реалізації стратегії та цілей компанії, що у свою чергу, надасть зміст будь-яким його професійним зусиллям, оскільки виникне розуміння цінності роботи, виконання якої від нього очікують.

- комунікація. З метою підвищення рівня залученості працівників, на підприємстві необхідно створити відкриту, оперативну та ефективну комунікацію. В корпоративній культурі залученості важлива як внутрішня, так і зовнішня комунікація. Ефективна внутрішня комунікація передбачає відверте та чесне спілкування між працівниками організації в середовищі повного прийняття професійних та особистих поглядів колег та виявляється у вільному потоці інформації з відсутністю соціальних та ієрархічних комунікативних бар'єрів. У свою чергу, ефективна зовнішня комунікація формує сильний бренд та позитивну ділову репутацію компанії, що впливає на рівень залученості персоналу та приваблює талановитих та креативних працівників.

- повноваження. В процесі формування корпоративної культури залученості важливо створити такі умови, в яких з одного боку, кожен працівників відчуває

підтримку та довіру керівництва реалізуючи свої повноваження, а з іншого, чітко усвідомлює їх межі. Участь працівників у процесах планування бізнес-процесів та прийняття рішень є дієвим інструментом корпоративної культури залученості.

- ефективні бізнес-процеси. В корпоративній культурі залученості необхідно забезпечити прозорість, узгодженість та передбачливість бізнес-процесів та їх відповідність визначеним переконанням та принципам. Як лідери, так і персонал компанії повинні синергетично спрямовувати свої зусилля на пошук найоптимальніших та найефективніших шляхів виконання усіх ділових операцій та процесів компанії з метою реалізації основної цілі компанії – збільшення вартості бізнесу.

- організаційна структура. Керівнику компанії слід врахувати, що корпоративна культура залученості базується на принципах самомотивації та самодисципліни. Тому, формуючи організаційну структуру слід спрямовувати зусилля на оптимізацію та налагодження командної роботи, на створення синергетичного ділового середовища, у якому працівники доповнюватимуть професійні знання та навички один одного.

- самодисципліна. Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від самодисципліни її працівників, які здатні приймати професійні рішення та докладати максимум зусиль для реалізації цілей компанії. Самодисципліновані працівники не потребують додаткових вказівок та здатні швидко та якісно виконувати поставлені перед ними цілі.

- орієнтація на якість і задоволення потреб споживачів. Кожен працівник повинен усвідомлювати, що основним організаційним принципом діяльності компанії – є задоволення потреб клієнтів, оскільки саме від них залежить її прибутковість та ефективність діяльності. Тому, у корпоративній культурі залученості кожен працівник, в незалежності від його функціональних обов'язків бере на себе зобов'язання задовольняти потреби споживачів та знаходити для цього найоптимальніші шляхи.

- поведінка лідерів і менеджерів. Перш ніж очікувати належного рівня залученості працівників, лідерам та менеджерам компанії слід продемонструвати значно вищий рівень залученості та пристрасності до своєї діяльності.

2. Індивідуальні драйвери:

- якість життя;
- зміст роботи;
- оплата і винагорода;
- «м'які» аспекти корпоративної культури.

Отож корпоративна культура безпосередньо впливає на виробничі показники трудової діяльності персоналу. Зокрема, слабка корпоративна культура організації викликає у персоналу почуття безпорадності, депресивності та беззмістовності трудової діяльності, що впливає на зниження працездатності людини та продуктивності її праці. Спроби здійснити реінжиніринг бізнес-процесів та підвищити ефективність діяльності працівників, здебільшого, закінчуються повним провалом, оскільки надзвичайно важко змінити уже існуючу корпоративну культуру. Тому, в процесі реінжинірингу бізнес-процесів вирішальна роль надається лідерам, які повинні сконцентрувати свої зусилля, час та ресурси на одночасну трансформацію багатьох аспектів бізнесу та створення корпоративної культури, яка б відображала та підтримувала трансформаційні рішення. З огляду на це, під корпоративною культурою слід розуміти загальне відображення усіх аспектів діяльності компанії, зокрема поведінки керівництва та персоналу в процесі реалізації бізнес стратегії, усіх технологічних бізнес-процесів та бізнес-практик. Корпоративна культура – це результат поведінки працівників компанії, тому під трансформацією корпоративної культури слід розглядати зміну моделі поведінки працівників у відповідності до стратегічного бачення її лідера щодо розвитку компанії та згідно його прийнятих рішень щодо реінжинірингу бізнесу [24].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Підвищення ефективності управління є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. В даний час існує безліч способів підвищення ефективності менеджменту, кожен з яких спрямований або на самого менеджера, його особисті та професійні якості, або на який-небудь елемент управлінської діяльності. Основні заходи по підвищенню ефективності менеджменту передбачають: вдосконалення структури організації, більш раціональний розподіл функцій, прав, відповідальності; формування стратегії розвитку організації; вдосконалення системи прийняття рішень в організації; розробка ефективної інформаційної системи в організації; вдосконалення системи управління персоналом (підбір, розвиток кадрів, механізм мотивації; антиконфліктні заходи); розвиток форм колегіального управління, максимальний розвиток самостійності і відповідальності працівників; створення культури організації, формування цінностей, визнаних і розділених співробітниками.

Шляхи підвищення ефективності менеджменту на туристичному підприємстві наступні:

1. Вдосконалення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій і особистих якостей.
2. Розробка стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики організації, що охоплює всі її функціональні сфери.
3. Розробка інформаційної системи організації, яка забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.
4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.
5. Розробка системи постійного підвищення кваліфікації працівників шляхом навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.

6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки та переміщення керівних кадрів, планування кар'єри менеджерів, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на організацію.
7. Застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, формування працездатного, сумісного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату.
8. Формування відкритої корпоративної культури організації, розробка спільних цінностей, визнаних і схвалених співробітниками
9. Підвищення особистої ефективності менеджерів

Менеджменту компанії Музенідіс Тревел слід розробити план-графік створення системи якості, в якому передбачається виконання наступних робіт:

- визначення функцій і завдань елементів системи управління якістю з урахуванням рекомендацій національних, галузевих стандартів і особливостей підприємства;

- визначення складу структурних підрозділів, які повинні виконувати функції в системі якості;

- розробка структурної і функціональної схем програми підвищення якості;

- впровадження системи якості;

- забезпечення функціонування системи якості;

- перевірка роботи системи якості;

- удосконалення системи якості.

В результаті виконаних заходів створюється і функціонує система якості за допомогою якої можна і треба організувати і проводити ефективну роботу, підвищуючи стабільність і рівень якості туристичного продукту та обслуговування туристів, а також підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку в цілому.

Ефективність ведення туристичного бізнесу в значній мірі визначається привабливістю туристичного продукту, яка при своїй оцінці носить суб'єктивний характер, який базується на індивідуальних потребах туристів. Сьогодні для підвищення ефективності функціонування туристичного підприємства Музенідіс

Тревел, яке працює в умовах невизначеності та політичної нестабільності, необхідно розглянути основні підходи щодо управління та регулювання туристичної привабливості пропонованих подорожей.

Запропонована методика ранжирування споживачих потреб при формуванні структури туристичного продукту передбачає визначення найбільш важливих чинників формування туристичних продукту і розробку управлінських заходів щодо поліпшення стану цих факторів. Це сприяє підвищенню рангу туристичної привабливості, збільшення обсягів продажів і отримання прибутку. Використання цього підходу в практичній діяльності компанії дозволить виявити найефективніші спрямування в діяльності організації, які потребують удосконалення, підвищують туристичну привабливість і розширюють клієнтську базу.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від компаній Музенідіс Тревел пошуку шляхів та методів досягнення конкурентоспроможності та ефективності використовуючи новітні інструменти управління. Розробка та вихід на ринок з інноваційними послугами потребують нововведень не лише організаційно-технічного, а й організаційно-управлінського характеру. Ефективно сформована корпоративна культура дозволить забезпечити стабільність, цілісність організації та її провідне конкурентне становище на ринку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Отож, система управління персоналом являє собою сукупність теоретичної галузі знань і сфери практичної діяльності, що включає в себе планування, пошук і підбір персоналу, його орієнтацію, професійну підготовку та стимулювання, адаптацію і стабілізацію, спрямовану на досягнення стратегічної мети діяльності компанії.

У нових економічних умовах система управління персоналом охоплює широке коло наступних управлінських проблем: аналіз ринку праці, пошук, набір, відбір і професійна адаптація нових працівників, розробка соціальних програм, залучення працівників в управління підприємством, розробка системи стимулювання трудової діяльності. У даній концепції людина розглядається не просто як виконавець трудової функції, а як елемент організації, суб'єкт трудових відносин.

В першому розділі магістерської роботи розглянуто інноваційні типи управління, які отримали широке поширення в міжнародних провідних туристичних компаніях, де знайшли відображення основоположні принципи сучасної концепції управління людськими ресурсами:

1. Управління за цілями (результатами).
2. Управління за допомогою мотивації.
3. Рамкове управління.
4. Управління на основі делегування повноважень.
5. Партисипативне управління.
6. Самоврядні групи працівників.
7. Клієнтоорієнтована організація.

Організація системи управління персоналом на підприємстві грає дуже важливу роль в досягненні основної мети підприємства - отримання прибутку.

До основних підсистем системи управління персоналом слід віднести наступні напрямки: організація системи управління персоналом на підприємстві; найм і відбір персоналу в організацію; адаптація персоналу в організації; мотивація праці персоналу в організації; навчання і розвиток персоналу

організації; атестація персоналу організації; управління плинністю персоналу в організації; організаційна культура персоналу організації; закріплення молодих фахівців в організації; кадровий документообіг в організації; соціально-психологічний клімат в організації; роль керівника в організації; кадрова політика в організації.

Розвиток корпоративної культури в напрямку зростання інноваційної сприйнятливості і активність персоналу дозволяє забезпечити відповідність і збалансованість стратегічних завдань компанії, підвищити творчу активність співробітників, стимулюючи зростання пропозицій щодо вдосконалення процесів та інших організаційних змін, пов'язаних з підвищенням ефективності та результативності управління, прискорити процес інтеграції і формування в компанії ефективних команд, що реалізують інноваційні проекти.

Мета корпоративної культури компанії - досягнення високих результатів за допомогою вдосконалення системи управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до компанії та прийнятих управлінських рішень, виховання у працівників продуктивного ставлення до своєї роботи. Це призводить до підвищення ефективності виробничого менеджменту та поліпшення діяльності компанії в цілому, до формування нового типу лідера - носія інноваційно підприємницького духу, що подає співробітникам приклад соціально значущої поведінки в різних професійних та особистих ситуаціях, здатного закріплювати сформовані культурно-господарські традиції і створювати нові. Інноваційна корпоративна культура - це система поширених в компанії норм і цінностей, які забезпечують високий рівень сприйняття, ініціювання та реалізацію інновацій.

Компанія Музенідіс Тревел – це один із найкращих туроператорів світу по напрямку Греція. Головний офіс компанії Музенідіс Тревел розташований в Греції, в місті Салоніки, офіси туроператора діють на курортах і в регіонах країни: Афіни, Піерія, п-ів Халкідіки, п-ів Пелопоннес, о. Крит, о. Корфу, о. Родос, о. Тасос, о. Закінф. Регіональна мережа компанії постійно розширюється, число регіональних офісів у містах України, Росії, Білорусії, Молдови,

Казахстану, Румунії, Сербії, Латвії, Болгарії, Грузії, Польщі, Угорщини, Вірменії, Німеччини, Італії, Кіпру на сьогоднішній день перевищує 80 і продовжує зростати.

Мета компанії - досягнення вищої якості обслуговування туристів і цінової привабливості пропонованого турпродукту, що стає можливим завдяки внутрішній політиці компанії. Mouzenidis Travel обслуговує туристів від початку поїздки і аж до їх повернення на батьківщину, що дозволяє контролювати якість сервісу на всіх етапах поїздки і підтримувати його на найвищому рівні.

Сфера діяльності компанії настільки обширна, що охоплює практично всі напрямки, що мають відношення до туризму: авіапослуги, бронювання готелів, вілл, екскурсійна програма, паломництво, нерухомість, медичні та лікувально-оздоровчі тури, хутра Касторії, морські круїзи, VIP-туризм, діловий туризм, спорт, здоров'я та відпочинок.

Перевагами відпочинку з компанією «Музенідіс Тревел» в будь-який сезон є: різноманітність програм і турів; «Гарантія від невиїзду» в подарунок кожному туристу; екскурсії з професійними російськомовними гідом і кращими екскурсоводами; найбільший вибір гарантованих номерів в кращих готелях 2 * -5 * Греції; власні цілорічні регулярні рейси; миттєве підтвердження в системі онлайн-бронювання; трансфери на нових комфортабельних автобусах з власного автопарку компанії з безкоштовним Wi-Fi; гарантовано висока якість обслуговування на всіх етапах подорожі; ексклюзивний та VIP-сервіс (в т.ч. VIP-зали в аеропортах міст Салоніки та Іракліон), послуги російськомовних та англомовних представників туроператора в готелях.

На сьогоднішній день компанія Музенідіс Тревел представлена 65-ма представництвами в 15 країнах світу, зокрема Україні, Росії, Білорусі, Казахстані, Сербії, Грузії, Хорватії, Польщі, Болгарії, Естонії, Латвії, Молдові, Румунії. В Україні знаходиться 7 офісів компанії: в Києві, Дніпропетровську, Львові, Одесі та Харкові.

В головному офісі компанії працює 71 працівник. Президент компанії Музенідіс Тревел – Борис Музенідіс.

Отож топ-менеджмент компанії Музенідіс Тревел представлений: президентом, віце-президентом та комерційним директором.

В функціональні обов'язки топ-менеджмента входить формування загальної стратегії розвитку компанії та її позиціонування на світовому ринку туристичних послуг. Також, у функціональні обов'язки топ-менеджменту входить формування системи управління персоналом, яка передбачає формування загальних принципів і цілей роботи з персоналом, розробка системи кадрових заходів, реалізація заходів щодо управління персоналом.

В структурі компанії є 14 відділів:

1. Відділ продажу (керівник відділу і 6 менеджерів).
2. Відділ бронювання (керівник відділу і 14 менеджерів);
3. Відділ VIP (керівник відділу і 1 менеджер);
4. Grekomed Mouzenidis Group (медичний туризм) (керівник відділу і 1 менеджер);
5. Відділ виїзного туризму (outgoing) (керівник відділу і 2 менеджери);
6. Active MICE Mouzenidis Group (керівник відділу і 6 менеджерів);
7. Alpha Mega (освіта в Греції) (керівник відділу);
8. Відділ розсилки (керівник відділу);
9. Дизайнерський відділ (керівник відділу та 3 менеджери);
10. Авіа-відділ (керівник відділу і 6 менеджерів);
11. Відділ копірайтингу (1 менеджер);
12. Нерухомість (1 менеджер);
13. Відділ ціноутворення (керівник відділу і 3 менеджери);
14. Бухгалтерія (керівник відділу і 11 менеджерів)

Діяльність туроператора спрямована на побудову розгалуженої агентської мережі, так як, це один із найважливіших чинників забезпечення його високої рентабельності. Ефективно працююча агентська мережа забезпечує постійне зростання прибутку туроператора, формує його позитивний імідж та ділову репутацію, просуває його туристичний продукт на регіональних ринках.

Відносно співробітників компанії керівництвом застосовується усталена система мотивації персоналу компанії, яка включає в себе все те, що найманий

працівник може цінувати і бажати, і що роботодавець в стані або бажає запропонувати в обмін на внесок найманого працівника у виконання організацією її місії.

У компанії «Музенідіс Тревел» створена система стимулювання праці співробітників: від водіїв до працівників офісів. Крім основної частини заробітної плати, яка визначається на підставі встановлених тарифних коефіцієнтів при укладанні контракту, існує і змінна частина оплати праці - премія, що виплачується на підставі розроблених положень компанії.

Постійна частина заробітної плати (оклад) фіксується у вигляді твердої суми в євро. Як правило, оклад змінюється досить рідко. Зазвичай це трапляється в результаті досягнення співробітником будь-яких нових рівнів кваліфікації, переходу на нову посаду або сезонний стаж. Оклад покликаний захистити інтереси працівника, безвідносно до продуктивності його праці в даний момент. Тому роль окладу в мотивації праці найчастіше мінімальна. Зазвичай така система мотивації зводиться тільки до стимулювання кар'єрного зростання.

Основну роль в матеріальному стимулюванні праці відіграє змінна частина заробітної плати. У туроператора «Музенідіс Тревел» вона складається з відсотків від продажів, мета яких - забезпечити якісне виконання співробітниками покладених на них завдань. Відсоток від продажу є основним видом премії для трансферменів і готельних гідів. У компанії «Музенідіс Тревел» - це 5% від продажів за кожен місяць. Окрім того, сума відсотків оцінюється регіональним керівником по 5-ти бальній шкалі.

При цьому підході до мотивування персоналу відбувається усвідомлення того, що запропонована схема продажу послуг компанії може виконуватися автоматично, за одним сценарієм. Запропоновані компанією, відпрацьовані на навчальних тренінгах та використовувані в роботі методи, виконуються практично автоматично. Схема діяльності визначена, стимулювання, як і мотивація персоналу до праці, незмінні. Застосовувана Музенідіс Тревел система мотивації персоналу дозволяє забезпечити високий дохід гідам, але тільки за умови великої кількості проведених екскурсій і якості обслуговування.

З метою виявлення станів, тенденцій і проблем, що стосуються мотиваційних методів, застосовуваних в компанії, а також впливу різних чинників на задоволеність працівників роботою було проведено опитування. В анкетуванні взяли участь 38 співробітників компанії «Музенідіс Тревел» віком від 18 до 55 років.

Ці дослідження дозволили зробити висновки щодо ставлення персоналу компанії, до існуючих на підприємстві систем матеріального стимулювання, стилю управління і чинникам мотивації.

Аналіз відповідей на основні питання анкетування показав:

1. 63% опитаних оцінюють стиль управління в компанії як задовільний. У той же час були присутні побажання щодо поліпшення умов матеріальної захищеності, створення дружньої атмосфери в колективі (30%).

2. 72% співробітників компанії не задоволені існуючою системою матеріального стимулювання, зокрема:

- Працівників компанії не влаштовує розмір матеріальної винагороди за фактично виконану роботу;

- Відсутня задоволеність в кінцевому результаті діяльності: між прикладеними зусиллями конкретного працівника і рівнем отриманої винагороди.

3. Більшість респондентів (58%) відзначають налагоджену задовільну систему нематеріального стимулювання праці. Зокрема в компанії для поліпшення психологічного клімату та підвищення згуртованості колективу організовується проведення спільних корпоративних заходів.

Матеріальне та нематеріальне стимулювання створює передумови для успішного виконання своїх обов'язків, які передбачають не тільки високу віддачу своїх професійних знань, а й високу культуру праці. У компанії створені всі передумови для нормального функціонування виробничої діяльності працівників: безкоштовне житло, безкоштовне харчування, засоби електронної комунікації (комп'ютер, планшет, телефон), уніформа, приналежності для роботи (ручки, блокноти, карти, брошури тощо).

4. Невелика кількість - 24% від числа опитаних – повністю задоволені перебігом робочого процесу, на відміну від протилежних відповідей і невпевнених відповідей решти співробітників, які вказали на:

- Недооцінку результатів виконаної роботи;
- Варіюючий графік роботи;
- Нерівномірний розподіл навантаження протягом місяця;
- Непомічений керівництвом прояв творчої ініціативи при виконанні поставлених завдань, що також знижує мотивацію творчого підходу до раціоналізації діяльності.

5. Висловлені пропозиції щодо зміни графіка роботи схожі у своєму формулюванні - існує необхідність у встановленні гнучкого графіка роботи відповідно до інтересів співробітників.

6. Задоволеність заробітною платою відзначають 22% опитаних. В основному це співробітники у віці від 40 років. Пріоритетними чинниками діяльності для них є: можливість комунікативного спілкування, заняття улюбленою справою, можливість бути корисним людям. Для решти частини респондентів (78%) для успішної діяльності мотивуючими чинниками б стали хороший рівень заробітку та можливості кар'єрного росту.

Підвищення ефективності управління є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. В даний час існує безліч способів підвищення ефективності менеджменту, кожен з яких спрямований або на самого менеджера, його особисті та професійні якості, або на який-небудь елемент управлінської діяльності. Основні заходи по підвищенню ефективності менеджменту передбачають: вдосконалення структури організації, більш раціональний розподіл функцій, прав, відповідальності; формування стратегії розвитку організації; вдосконалення системи прийняття рішень в організації; розробка ефективної інформаційної системи в організації; вдосконалення системи управління персоналом (підбір, розвиток кадрів, механізм мотивації; антиконфліктні заходи); розвиток форм колегіального управління, максимальний

розвиток самостійності і відповідальності працівників; створення культури організації, формування цінностей, визнаних і розділених співробітниками.

Шляхи підвищення ефективності менеджменту на туристичному підприємстві наступні:

1. Вдосконалення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій і особистих якостей.
2. Розробка стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики організації, що охоплює всі її функціональні сфери.
3. Розробка інформаційної системи організації, яка забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.
4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.
5. Розробка системи постійного підвищення кваліфікації працівників шляхом навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.
6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки та переміщення керівних кадрів, планування кар'єри менеджерів, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на організацію.
7. Застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, формування працездатного, сумісного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату.
8. Формування відкритої корпоративної культури організації, розробка спільних цінностей, визнаних і схвалених співробітниками
9. Підвищення особистої ефективності менеджерів

Менеджменту компанії Музенідіс Тревел слід розробити план-графік створення системи якості, в якому передбачається виконання наступних робіт:

-визначення функцій і завдань елементів системи управління якістю з урахуванням рекомендацій національних, галузевих стандартів і особливостей підприємства;

-визначення складу структурних підрозділів, які повинні виконувати функції в системі якості;

- розробка структурної і функціональної схем програми підвищення якості;

- впровадження системи якості;

-забезпечення функціонування системи якості;

- перевірка роботи системи якості;

-удосконалення системи якості.

В результаті виконаних заходів створюється і функціонує система якості за допомогою якої можна і треба організувати і проводити ефективну роботу, підвищуючи стабільність і рівень якості туристичного продукту та обслуговування туристів, а також підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку в цілому.

Ефективність ведення туристичного бізнесу в значній мірі визначається привабливістю туристичного продукту, яка при своїй оцінці носить суб'єктивний характер, який базується на індивідуальних потребах туристів. Сьогодні для підвищення ефективності функціонування туристичного підприємства Музенідіс Тревел, яке працює в умовах невизначеності та політичної нестабільності, необхідно розглянути основні підходи щодо управління та регулювання туристичної привабливості пропонованих подорожей.

Запропонована методика ранжирування споживачих потреб при формуванні структури туристичного продукту передбачає визначення найбільш важливих чинників формування туристичних продукту і розробку управлінських заходів щодо поліпшення стану цих факторів. Це сприяє підвищенню рангу туристичної привабливості, збільшення обсягів продажів і отримання прибутку. Використання цього підходу в практичній діяльності компанії дозволить виявити найефективніші спрямування в діяльності організації, які потребують удосконалення, підвищують туристичну привабливість і розширюють клієнтську базу.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від компаній Музенідіс Тревел пошуку шляхів та методів досягнення конкурентоспроможності та ефективності

використовуючи новітні інструменти управління. Розробка та вихід на ринок з інноваційними послугами потребують нововведень не лише організаційно-технічного, а й організаційно-управлінського характеру. Ефективно сформована корпоративна культура дозволить забезпечити стабільність, цілісність організації та її провідне конкурентне становище на ринку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про туризм" від 18.11. 2003 р. № 1282 – IV //Офіційний вісник України. Щотижневий збірник актів законодавства. - К.: 2000. - №50. - С. 34 - 56.
2. Закон України "Про курорти" від 05.10.2000 р. № 2026-III.
3. "Про затвердження Правил користування готелями і надання готельних послуг в Україні" / Наказ Державного комітету по житлово-комунальному господарству України і Державного комітету України з туризму від 10.09.1996 р. № 77/44.
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 N 2755-VI.
5. Правила обов'язкової сертифікації готельних послуг / Затверджено наказом Державного стандарту України від 27.01.1999 р. № 37.
6. Закон України "Про захист прав споживачів" від 12.05.1991 р. № 1024-XII // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991. – № 30. – Ст. 379.
7. Закон України "Про туризм" від 18.11.2003р. № 1282-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 13. – Ст. 180.
8. Закон України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" (стаття 1) / № 1775-III 1 червня 2000 року, м. Київ
9. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності" / від 19.10.2010 № 2608-VI – К. : 2010.
10. НАКАЗ від 10.07.2013 № 465 Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності. - [електронний ресурс] - режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1275-13#n64> .
11. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфил-Джонс, Х. Экселрод; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – 2-е изд., испр. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 272.
12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность: монография / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2013. - 240 с

13. Ларионов, Г.В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами : монография / Г. В. Ларионов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. — 160 с.
14. Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом. – М. : ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013.– 336 с.
15. Flippo, E. V. Personnel Management (Mcgraw Hill Series in Management) / E. V. Flippo. – 6th edition. – Colombia: Mcgraw-Hill College, 1984. – 607 p.
16. Дорофеев, В. Д. Эффективность управления трудовыми ресурсами предприятия при внедрении системы менеджмента качества : монография / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева. – Пенза : Информационно-издательский центр ПГУ, 2008. - 210 с.
17. BusinessDictionary [electronic resource] : Definition of personnel management / BusinessDictionary. – Access mode : <http://www.businessdictionary.com/definition/personnel-management.html> (date of request: 26.04.2016).
18. Никольская, Е. Ю. Современные проблемы и перспективы развития гостиничного бизнеса / Е. Ю. Никольская. // The Way of Science. – 2015. No 1 (11). – С. 65–67.
19. Абаринова А.А. Никольская Е.Ю. Совершенствование методов внутрифирменного обучения персонала в индустрии гостеприимства и туризма, Наука и мир, 2015№ 11(27).С. 169-171
20. Андросова А.А. Рекомендации по повышению эффективности управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства / А.А. Андросова // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal). EKONIMIA № 7, 2016. – С. 58-61.
21. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. В.А.Спивака. СПб.: Питер, 2006. 336 с.
22. Хант Дейон. Управление людьми в компании / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 1999. 360 с.

23. Шеляпин В.Н. Формирование корпоративной культуры организации: теоретический аспект / Шеляпин В.Н // Вестник Новгородского государственного университета. – 2012. – №70. – С.62-65.
24. Снігур Х.А. Трансформація корпоративної культури як один із етапів реінжинірингу бізнес-процесів компанії / Х.А. Снігур // Випуск 12. Частина 3. 2015. – С. 154-157.
25. Маслов Д.В. Трансформация организационной культуры через анализ ценностей / Маслов Д.В., Г. Роше.— Методы менеджмента качества, 2. 2006 — 20 с.
26. Гайд Авара Вовлеченность персонала в России. – [електронний ресурс]. – режим доступа: http://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee_Engagement_in_Russia_Rus.pdf.
27. Бабарицька В.К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно - термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: Навч. посіб. / В.К. Бабарицька, О.Ю. Малиновська. - К.: Альтерпрес, 2004. – 288 с.
28. Бойко М.Г. Цінність орієнтованого управління у туризмі / М.Г. Бойко. - К.: К.: нац. торг. - екон. ун-т, 2010. – 524 с.
29. Багорка М. О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. - 2011. - №10. - С. 17-21.
30. Городня Т.А. Економіка туризму: теорія і практика [Текст]: навч. посіб. / Т.А. Городня, А.Ф.Щербак. – К.: Кондор, 2012. – 435с.
31. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности. Учеб. М.: Финансы и статистика, 2005. -480 с.
32. Марченко О.А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств / О.А. Марченко // АГРОСВІТ № 11, 2016. – С. 7-11.
33. Гошовська В. А. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. М. Фугель ; упоряд. Ю. В. Стрілецька. – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.

34. Бігдан М.Г. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом / М. Г. Бігдан, Ю. Ю. Карлик // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Випуск 3/2012 (74). – С. 179-182.
35. Брич. В.Я. Туроперейтинг: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. В.Я. Брича. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 276 с.
36. Винничук Р.О. Особливості розвитку персоналу в організаціях індустрії туризму / Р.О. Винничук - [електронний ресурс] - режим доступу: <http://library.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23182/1/4-19-26.pdf>
37. Гаврат О.А. Особливості управління персоналом туристичних компаній / О.А. Гаврат // Вісник Хмельницького національного університету 2013, № 6, Т. 2. – С. 239-242.
38. Маковей Ю. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери / Ю. Маковей // Збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 43 “ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ”. – С. 329-336.
39. The official website for World Tourism Organization UNWTO [online] Available at <http://www2.unwto.org>
40. Travel and Tourism Economic impact 2012 [online] Available at http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2012.pdf
41. Tourism workforce and skill projections report, October 2010 Available at <https://www.med.govt.nz/sectors-industries/tourism/pdf-docs-library/Tourism>
42. Liu, A., Wall., G. Planning Tourism Employment: a Developing Country Perspective / Liu Abby, Wall Geoffrey // Tourism Management 27. - 2009. - p. 159–170
43. Nickson, D. Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries / Dennis Nickson. - USA: Elsevier Ltd., 2007. - 305 p.
44. Офіційний сайт компанії Музенідіс Тревел. . – [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.mouzenidis.ua/>
45. «Музенідіс Трєвел»: вся правда о раннем бронировании. . – [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://profi.travel/news/25098/details>