

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

кафедра міжнародного бізнесу і туризму

**КУРСОВА РОБОТА**

з дисципліни «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИЗМІ»  
на тему: «**Формування кадрового потенціалу  
туристичної фірми**»

Студентки 3 курсу групи Т-31  
напряму підготовки бакалавр  
спеціальності "Туризм"  
Воробець Н.Т.  
Керівник: канд. екон. наук, доцент  
кафедри міжнародного бізнесу і туризму  
Камінський Б.А.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів: \_\_\_\_\_  
Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## План

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 .....	4
ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	4
1.1. Сутність і структура кадрового потенціалу .....	4
1.2. Основні шляхи розвитку кадрового потенціалу .....	7
1.3. Форми і методи оцінки кадрового потенціалу .....	11
РОЗДІЛ 2 .....	16
ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ «Вілеонс – тур» .....	16
2.1. Основні відомості про підприємство «Вілеонс – тур» .....	16
2.2. Оцінка кадрового потенціалу «Вілеонс – тур».....	17
2.3. Аналіз кадрового потенціалу підприємства .....	19
РОЗДІЛ 3 .....	23
РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «Вілеонс-тур» .....	23
3.1. Перспектива розвитку і вдосконалення кадрового потенціалу «Вілеонс-тур» .....	23
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30

## ВСТУП

**Актуальність теми.** на сьогоднішній день кожне туристичне підприємство почало приділяти увагу кадровому потенціалу. Адже кадровий потенціал допоможе залишатися фірмам конкурентоспроможними. Якби можливості не відкривалися, однак фірма не буде ефективно працювати без людських ресурсів.

**Метою** курсової роботи проаналізувати ефективність кадрового потенціалу на прикладі ТОВ “Вілеонс-тур”

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні **завдання:**

- Розібрати поняття і характеристику кадрового потенціалу
  - дослідити напрямки діяльності "Вілеонс-тур" і структуру управління.
  - розглянути стан кадрового потенціалу фірми в даний момент.
  - підготувати рекомендації щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу фірми.

**Об'єктом** курсової роботи використання кадрового потенціалу туристичної фірми «Вілеонс-тур».

**Предмет** курсової роботи – доладний аспект підвищення кадрового потенціалу туристичної фірми.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність і структура кадрового потенціалу

Сьогоднішній стан розвитку суспільства, що характеризується кризою економік, не можливий без кадрового потенціалу країни, фірм, та безпосередньо особистостей. На сучасному етапі піднесення економіки відбувається за рахунок впровадження інноваційних технологій і росту ефективності використання людського потенціалу.

Інвестиції у розвиток людини є передумовою збільшення добробуту країни. За словами В.В.Росохи, зміни зовнішнього середовища, розвиток технічних засобів виробництва і технологій, впровадження інноваційних принципів, способів, методів, прийомів фірми виробництва формують високі вимоги до розвитку професіоналізму працівників, одночасно наріжним каменем проблеми кадрів у сучасних умовах залишається невідповідність між професійними знаннями та навичками, які повинен мати працівник для реалізації цілей підприємства і тими знаннями і навичками, якими він наділений у дійсності [3]

Кожний дослідник по різному розкриває суть кадрового потенціалу. Отже, давайте розглянемо детально кожне визначення. З метою з'ясування значення категорії кадровий потенціал, перш за все потрібно сказати, що таке потенціал.

Можна сказати, що термін «потенціал» історично вживався для фізіологічних перспектив та розумових здібностей людини. З розвитком науково-технічного прогресу термін «потенціал» змінило свою суть. Він розглядається як вираження потенційних можливостей матеріально–технічних засобів виробництва, працівників та фірми в цілому, невід'ємно пов'язується з економічними процесами.

На рівні організації суть «потенціал» О.І.Олексюк описує наступним чином: «потенціал підприємства – найбільш можлива сукупність активних і пасивних,

явних і прихованих перспектив якісного зростання підприємства у певному середовищі»[7].

Найбільш повне розкриття суті потенціалу підприємства бачимо у О.С.Федоніна – це «інтегральне відтворення теперішніх і майбутніх можливостей економічної системи перетворювати вхідні ресурси за допомогою здібностей персоналу в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси» [7, с.11].

Розглянемо структуру «кадрового потенціалу» підприємства. Є безліч потенціалів підприємства. До кадрового потенціалу потрібно ще включити потенціал організаційної структури управління, який розуміємо як механізм функціонування підприємства, який включає рівень організації його функціональних елементів та особливості їхньої взаємодії. Оскільки умови для створення результативного контакту персоналу та розвиток колективу є особливою складовою відтворення кадрового ресурсу підприємства.

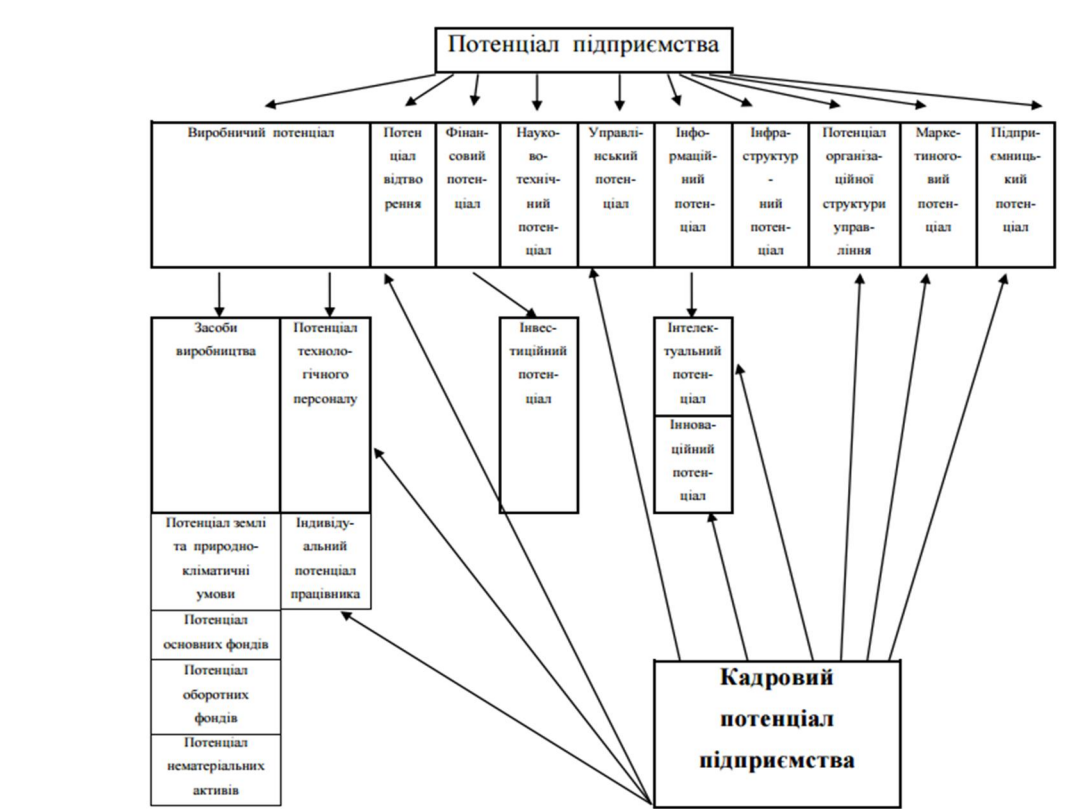


Рис.1.1. Місце кадрового потенціалу в структурі потенціалу підприємства

М.Й.Малік припускає, що кадровий та трудовий потенціали однакові - це людський капітал, людський розвиток. Різниця між ними, в тому, що «трудоий потенціал» має територіальну привязку та об'єднує кількісні та якісні характеристики активного, працездатного населення, які визначають можливості виступати в ролі потенційних працівників; «кадровий потенціал підприємства» - це сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, що працюють на підприємстві, куди відносять кількість працівників, їх вік, стать, освітній рівень та професійно-кваліфікаційні здібності [2].

Поняття «кадри» є дуже змістовним, одночасно відображає особливості суспільного розподілу праці, соціальної структури та ієрархії, що можна відобразити за різними класифікаціями таких як: за сферами суспільства (політичні, духовні), за демографічно-соціальною ознакою (вік, стать, освіта, стаж), за галузевою приналежністю (сільськогосподарська, будівельна, інформаційна праця), за категоріями (керівники, фахівці, службовці, робітники), за складом праці (зайняті фізичною чи розумовою працею), за рівнем кваліфікації (висококваліфіковані, некваліфіковані), за професіями (лікарі, інженери) та інші. На нашу думку, потрібно виокремити такі аспекти кадрового потенціалу: рівень суспільства та його підструктур; рівень персоналу; особистісний рівень.

Краснокутської Н.С.: «кадровий потенціал» - загальні здібності і можливості кадрів забезпечувати досягнення цілей перспективного майбутнього розвитку підприємства. Кадровий потенціал у Федоніна О.С. – це: а) професійні знання, уміння і навички, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал); б) пізнавальні здібності (освітній потенціал) [7, с.205].

Важливу роль у формуванні якісного кадрового потенціалу на підприємстві відіграють індивідуальні професійні характеристики працівника, потенціал його кваліфікації.

Кваліфікація - високоякісна характеристика персоналу певної спеціальності, ступінь підготовки кожного працівника до виконання ним професійних функцій . До складу формування потенціалу кадрів можна віднести первинні задатки особистості (талант, рівень інтелекту, мотиваційні пріоритети) та характеристики,

що набуваються протягом життя (професія, рівень освіти, рівень кваліфікації). Характеристики кадрового потенціалу напряму залежать від рівня розвитку підприємств-споживачів праці, тому як можливості залучити професійні компетентні, вмотивовані і зорієнтовані на найвищі результати кадри прямо пропорційно залежить від результатів господарської діяльності роботодавця, які дають змогу використовувати кваліфіковану працю.

Розглянемо структуру кадрового потенціалу.



Рис.1.2. Структура кадрового потенціалу підприємства

В складі кадрового потенціалу виділяють групи, що грають різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства:

- 1.працівники, що визначають цілі розвитку підприємства;
- 2.працівники, що розробляють засоби досягнення цілей (науково- дослідницькі розробки, технології);
- 3.працівники, що організують процес створення засобів;
- 4.працівники, що безпосередньо їх створюють[4].

Отже, «кадровий потенціал підприємства» є основною складовою ресурсного потенціалу підприємства, якість якої залежить від організаційної культури підприємства, що повинна забезпечити розкриття потенційних можливостей кадрів.

## 1.2. Основні шляхи розвитку кадрового потенціалу

Кожне підприємство потребує те, щоб кожний працівник в організації працював продуктивно. Багато організацій при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним із способів досягнення мети є набір і відбір найбільш кваліфікованих, здатних працівників.

Виділяють чотири методи навчання (включаючи як отримання нових знань, так і перепідготовку).

**Учнівство.** Цей метод базується на навчанні на робочому місці і поза роботою. Учнівство - це період тренінгу і навчання, що включає як теоретичне навчання, так і практичні навички на робочому місці. Таке навчання може тривати довгий період часу, а саме декілька років. Негативна сторона системи учнівства в тому, що час на заняття визначено, і не враховуються індивідуальні відмінності, які проявляються в період навчання.

**Навчання на робочому місці.** Це найбільш поширений метод: працівник перебуває в реальній робочій обстановці, роботу і секрети майстерності йому показує досвідчений працівник або майстер.

Найважливіші методи навчання на робочому місці: метод ускладнення завдань, зміна робочого місця (ротація), набування досвіду, виробничий інструктаж, використання працівників як асистентів, метод делегування (передачі) частини функцій і відповідальності та ін.

**Репетиторство та обговорення.** Це метод який найбільш використовують. Тому що, досвідчений менеджер який пропрацював в організації довгий час, може навчити менеджера який недавно працює в організації. Цей підхід не тільки забезпечує можливість вчитися, він вимагає дійсного делегування прав, що і створює відчуття довіри.

**Перепідготовка.** Основна риса програм перепідготовки полягає в тому, що вони дають частковий попередній досвід людини, яка готується в майбутньому зайняти певне місце, оскільки він виконує частину дійсної роботи того, на кого ці обов'язки покладені в даний час. Таке проміжне становище в різних організаціях іменується по-різному: асистентство, дублерство, об'єднане управління або учнівство для менеджерів.



**Переклади і ротація.** Даний метод дозволяє працівникам переміщатися по цілій послідовності робіт для розширення свого досвіду. На підприємствах можуть будуватися різні плани пересувань, включаючи функціональні і географічні переміщення. Дослідники даного методу стверджують, що він розширює кругозір керівника, прискорює просування висококваліфікованих фахівців, ініціює безліч нових ідей і прискорює ріст ефективності фірми.

**Навчання поза робочим місцем.** Організації, які мають найбільші навчальні програмами найчастіше використовують цей метод. З точки зору керівників, які займаються навчальними програмами, є те, якщо потрібно підвищити кваліфікацію нових знань, то потрібно використовувати навчання за комп'ютером. З іншої точки зору, якщо потрібне вміння вдосконалити вирішення проблем, то потрібно використовувати інтенсивні технології навчання. Якщо потрібно організації підвищити кваліфікацію управлінського персоналу працівники кадрових служб найбільшу увагу повинні приділяти інтенсивними технологіями навчання (ІТЗ), так як вони дозволяють слухачам придбати, перш за все, прикладні знання, вміння і навички і дають можливість за короткий час отримати підготовку в галузі управління людьми.

До таких методів теоретичної підготовки відносять, перш за все, семінари та різноманітні курси з підвищення кваліфікації персоналу.

**Семінари.** У плані навчання передбачається безліч навчальних заходів: семінари з питань управління, спеціальні семінари в технічній і нетехнічних області, семінари для викладачів спеціальних дисциплін, курси для адміністративно-технічних працівників, інформаційні заходи і т.д.

Підготовка та підвищення кваліфікації керівника та фахівців проводиться на підприємствах диференційовано. Зміст діяльності всіх семінарів і заходів пов'язується з вимогами виробництва. Семінари і їх зміст будуються виходячи з навиків та фактичного рівня знань співробітників. Керівник семінару інформує учасників в повному обсязі про цілі, видах діяльності і методах семінару. Учасники семінарів розробляють матеріали виходячи з узгоджених цілей і самостійно або в складі будь-яких груп. При цьому керівник семінару втручається

в роботу тільки тоді, коли цього хочуть учасники або якщо він констатує відхилення від раніше узгоджених завдань.

Навчальні заходи спрямовані на надання допомоги у вирішенні виробничих завдань. Центральне місце в навчальних заходах відводиться закріпленню або розширенню професійних знань, умінь, здібностей, а також розвитку мотивації працівників до навчання.

Основними формами проведення занять є моделювання практичних ситуацій, вивчення досвіду і моделей, контроль результатів за принципом структурних елементів. Практикується також у фірмах узгодження цілей і конкретного змісту семінару з їх учасниками.

Контроль в навчальному процесі здійснюється у формі систематичних звітів по окремих етапах навчання за кожен день занять семінару, а також по його завершенні.

**Курси по підвищенню кваліфікації.** Ці курси потрібно проводити в спеціально відведеному приміщенні, щоб нічого не відволікало слухачів від навчального процесу. В процесі навчання необхідні навчальні посібники, повинні бути оформлені стенди, зручне робоче місце, має бути достатнє освітлення, тобто щоб все налаштувало на роботі. Однією не з останніх завдань в процесі навчання є створення сприятливої атмосфери у відносинах "учень - вчитель". Керівник курсів тут розуміється як посередник, а не як доповідач. Він сприяє навчальному процесу учасників курсу, заохочуючи індивідуальну роботу і іноді повідомляючи інформацію по суті обговорюваного питання. Нові прийоми і способи спілкування реалізуються при обопільній підтримці, розвитку зворотного зв'язку. Заохочується установка на критику. Все це покликане сприяти кооперації, що забезпечує вирішення проблеми.

**Навчання за кордоном.** Інтернаціоналізація науки, економіки та суспільства в цілому обумовлює необхідність розвитку професійного навчання фахівців не тільки всередині країни, але і за кордоном. Виходячи з цього, велика увага приділяється збору та узагальненню досвіду навчання за кордоном, а також практиці управлінської роботи в інших країнах.

Обмін досвідом в області професійного навчання необхідний. Необхідність у відправці за кордон фахівців зростає зі збільшенням числа підприємств. Однак це справедливо тільки для великих підприємств. Середні і малі підприємства, хоча і виявляють інтерес до цієї проблеми, але не завжди мають для цього необхідні кошти.

Великі підприємства не тільки направляють фахівців на навчання за кордон, а й розробляють спеціальні програми підвищення кваліфікації. Близько 50% всіх програм пропонують проведення за кордоном практики і тимчасової роботи. Інші програми в основному передбачають проведення семінарів, курсів підвищення кваліфікації та навчальних посадок. Структура навчальних програм залежить від тривалості навчання, чисельності групи. [8]

### 1.3. Форми і методи оцінки кадрового потенціалу

На сучасному етапі розвитку бізнес-технологій ключовими ресурсами будь-якої організації, поряд з фінансовими, інформаційними, технологічними, є людські ресурси. Організації конкурують в тому числі на рівні професійного розвитку своїх співробітників - їх знань, умінь, навичок. Для найбільш розумного і ефективного використання цього ресурсу необхідно правильно його оцінити. Виділяють різні системи, методи і методики оцінки персоналу, які дозволяють виявити і розкрити потенціал кожного співробітника і направити цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей компанії.

Оцінка персоналу не завжди буває чіткою і формалізованою. Однак з розвитком аналізу бізнес-процесів, більш уважним ставленням до стратегічного розвитку компаній стали з'являтися формалізовані системи оцінки, засновані на стратегічних завданнях компаній. [5]

Трохи пізніше з'явилася більш деталізована (заснована на оцінці ефективності кожного співробітника) система **Management by Objectives** (MBO) - управління результативністю. Суть цього підходу полягає в тому, що для співробітника формується список основних завдань (критеріїв роботи) в єдиному стандарті. Стандарт цей, як правило, включає найменування, опис і вагомість завдання, а

також плановані і фактичні показники її виконання (із зазначенням відповідних одиниць виміру) в загальному списку завдань об'єкта управління. В даному випадку дуже важливо, щоб виконання кожного завдання піддавалося вимірюванню. Після закінчення затвердженого періоду співробітник і керівник оцінюють виконання кожної мети (як правило, у відсотках) і всього особового плану співробітника.

**Система "360 градусів"** була створена з метою підвищення об'єктивності оцінки. Ця система передбачає, що в ході процедури оцінки опитують колеги, керівників, підлегли і клієнти співробітника; це призводить до зниження суб'єктивізму оцінки. Процедура проводиться в кілька етапів: спочатку визначають критерії оцінки, складаються опитувальники, проводиться анкетування, в кінці аналізуються результати і розробляється план розвитку недостатньо розвинених компетенцій. Важливо правильно визначити критерії оцінки, які не можуть бути однаковими для різних посад. Для кожної посади визначається своє коло компетенцій з заздалегідь розробленими індикаторами для оцінки - поведінковими прикладами. Плюс даної системи оцінки полягає в її відносній простоті. Однак слід врахувати, що при проведенні масштабного дослідження ускладнюється процес обробки отриманих даних. Крім того, необхідні чітко вироблені критерії оцінки. Крім цього слід правильно організувати збір інформації, поінформувати людей про цілі тестування. [5]

Кількісні методи можна охарактеризувати як формалізовані і масові. Формалізація виражається в спрямованості на вивчення строго визначених аналізованих змінних, заданих заздалегідь, і їх кількісному вимірі.

Найбільш поширеним кількісним методом є **анкетування**. У процесі цього методу співробітникам / кандидату на вакансію пропонується письмово відповісти на питання, представлені в формі опитувального листа - анкети. Завдяки простоті використання і обробки анкетування може застосовуватися як окремо, так і в якості складової практично всіх видів комплексної системи оцінки персоналу. Одним з численних варіантів застосування анкети є збір інформації про реальних ділових і особистісних компетенціях працівника в рамках системи

оцінки "360 градусів". В даному випадку анкетування його керівника, колег, підлеглих і клієнтів значно економить час як опитуваних, так і співробітника, який займається обробкою отриманих даних.

Ще одним важливим методом оцінки персоналу є **тести здібностей**. Вони являють собою спеціально підібраний стандартизований набір завдань, що служить для оцінки потенційної здатності людини вирішувати різні доручення. Будь-який різновид тестів інтелекту може розглядатися як тест здібностей. Для виявлення особливих здібностей, наприклад, до певних видів діяльності розробляються спеціальні тести. Мабуть, найпоширенішими серед методик, застосовуваних в оцінці персоналу, є ті, які спрямовані на виявлення професійних здібностей співробітників. Необхідно відзначити, що з тестів не можливо зібрати достатньо матеріалу, для того, щоб робити на їх основі прогнози. Вони дозволять отримати лише частину інформації про людину, яку необхідно доповнювати відомостями з інших джерел.

Одним з найбільш часто вживаних методів є інтерв'ю. **Метод інтерв'ю** відрізняється суворою організованістю і нерівноцінністю функцій співрозмовників: інтерв'юер (фахівець, який проводить інтерв'ю) задає питання респонденту (оцінюваного співробітнику), не веде з ним активного діалогу, не висловлює своєї думки і відкрито не виявляє свого особистого ставлення до актуальні питання та відповідей випробуваного. Завданням інтерв'юера є зведення свого впливу на зміст відповідей респондента до мінімуму і забезпечення сприятливої атмосфери спілкування. Мета інтерв'ю з точки зору інтерв'юера - отримати від респондента відповіді на питання, сформульовані відповідно до завдань дослідження.

На основі різних параметрів прийнято виділяти кілька видів інтерв'ю. Найбільш вживаними в оцінці персоналу є наступні види.

**Біографічне інтерв'ю** зосереджено на минулу трудову діяльність кандидата. При його проведенні виходять з того, що поведінка в минулому є індикатором поведінки в майбутньому. Біографічні інтерв'ю зосереджуються на трудовий досвід і стилі роботи оцінюваного. Відомості про роботу збирають в зворотному хронологічному порядку. В інтерв'ю оцінюється ступінь важливості поточної

роботи співробітника для організації і його компетентність в термінах відповідності вимогам, що пред'являються до певної посади. При цьому слід задавати правильно підібрані питання і дотримуватися однакові умови для всіх оцінюваних. На практиці питання виходять з "вимог до співробітника", в яких перераховані індивідуальні характеристики, необхідні для успішного виконання роботи. Перевага біографічного інтерв'ю полягає в тому, що воно відповідає очікуванням кандидата (співробітника) і дає йому можливість проявити себе найкращим чином. Проте цей же фактор може стати причиною необ'єктивності оцінки. Ефективність такого інтерв'ю також залежить від того, наскільки вірно питання співвідносяться з критеріями роботи.

**Ситуаційне інтерв'ю** засноване на побудові певних ситуацій і пропозиції оцінюваного співробітнику описати модель своєї поведінки або виходу з даної ситуації. В процесі оцінки співробітник намагається дати соціально-бажані відповіді, тобто ті, які він вважає соціально вірними. В ході інтерв'ю з'являється можливість оцінити, наскільки дані уявлення відповідають цінностям організації, прийнятним моделям поведінки, а також ту роботу, яку виконує працівник.

**Поведінкове інтерв'ю** містить структурований перелік питань, розроблених щодо досвіду або здібностей у певних областях або стосовно критеріям, пов'язаним з роботою. Ці критерії виявляються в процесі аналізу, предметом розгляду якого були робота і поведінка успішних співробітників. Основна перевага поведінкового підходу полягає в тому, що він має справу з навичками, важливими для роботи. З іншого боку, подібне інтерв'ю може займати багато часу, так як в ході нього необхідно обговорити всі важливі аспекти роботи. Крім того, в зв'язку з тим, що інтерв'ю зосереджено на процесі здійснення певної роботи, легко випустити з уваги важливі питання, що стосуються загальної професійної підготовки кандидата / співробітника.

Одним з основних якісних методів оцінки персоналу також є традиційний **аналіз документів**. Вважається, що документи є або можуть бути надійними свідченнями явищ, що відбуваються в дійсності. Певною мірою це стосується до офіційних документів, але може ставитися і до неофіційних. Проведення аналізу

документів означає перетворення первісної форми інформації, що міститься в документах, в необхідну для фахівця з оцінки персоналу форму. Фактично це не що інше, як інтерпретація змісту документа, його тлумачення. У процесі аналізу документів можуть досліджуватися резюме, рекомендаційні та супровідні листи, документи про освіту (дипломи, сертифікати, кваліфікаційні свідоцтва), науково-дослідні і публіцистичні роботи та ін.

Існують методи, що містять ознаки як якісних, так і кількісних методів. Перш за все це відноситься до **бізнес-кейсів**. Бізнес кейс - це всебічний опис ситуації, в якій колись виявилася реальна компанія. У кейсі, як правило, описується зовнішнє оточення і внутрішнє середовище компанії, а також їх зміни в часі. Але найголовніше - в кейсі формується проблема, яку повинен був вирішити той чи інший співробітник компанії. Точність і вірність вибору типової робочої ситуації і професійність створення бізнес-кейсу визначають надійність прогнозу при використанні даного методу. З одного боку, в методі закладена прагматичність запропонованих варіантів вирішення бізнес-завдань, з іншого - є можливість виявити систему нестандартних підходів до вирішення типових ситуацій, що визначає ступінь креативності працівника. [1, с.114]

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ «Вілеонс – тур»

#### 2.1. Основні відомості про підприємство «Вілеонс – тур»

Компанія "Вілеонс" розпочала свою роботу в 2002 році як агентство, що займається транспортними пасажирськими перевезеннями або наданням транспорту приватним особам. У 2007 році компанія "Вілеонс" почала займатися туристичною діяльністю і на даний момент, становить конкуренцію іншим тур агентствам таким як "4 сезони", "Вояж-тур", і т.д. Підприємство спеціалізується по турах за кордоном, а саме в такі країни як: Болгарія, Греція, Туреччина, Італія і Мальдіви та інші країни. Фірма постійно відкриває нові напрямки. Тур агентство займається розвитком конгрес-, та активних видів відпочинку таких як спортивний та інших. А також компанія активно продає авіаквитки онлайн.

Основною метою "Вілеонс-тур" є подальша перспектива ефективності діяльності організації і її товари на ринку залишалися і надалі конкурентоспроможні, що передбачає роботу спрямовану на цілі по чотирьох напрямках:

- управління очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії і проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення пізнаваності бренду "Вілеонс-тур";
- поліпшення показників діяльності компанії за рахунок високих обсягів продажів і диференціації тур продукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку і оперативного коректування планів;
- підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності.
- робота за світовими стандартами, впровадження інноваційних туристських технологій, без яких неможливий рух компанії вперед.



У наступних планах "Вілеонс-тур" – забезпечити збільшення частки, займаної компанією на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, впровадження нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються. Основними цінностями компанії є порядність, послідовність, відповідальність, орієнтованість на клієнтів, креативність і професіоналізм. На підприємстві працює 5 співробітників.

## 2.2. Оцінка кадрового потенціалу «Вілеонс – тур»

Для того щоб взнати як працює персоналу фірми, потрібно провести якісну оцінку кадрового потенціалу організації. Для цього варто провести ряд тестів, які виявлять позитивні і негативні сторони компанії. На думку фахівців, професійний менеджер з продажу туристичного продукту повинен володіти такими якостями:

- бути комунікативним (безпосередній контакт з клієнтом передбачає, що співробітник повинен вміти знаходити спільну мову і індивідуальний підхід до кожного клієнта)
- націлений на результат (метою будь-якого продавця є покупка клієнтом товару компанії)
- впевнений в собі (адже якщо клієнт бачить в очах працівника невпевненість, перш за все це є некомпетентний працівник, а по друге клієнт може відмовитися від послуг підприємства, які ним надаються)
- здатність до навчання (співробітник повинен удосконалюватися, щоб легко адаптуватися)
- чесність і порядність (результативність порядного менеджера буде завжди вище, ніж у нечесних на руку продавців, адже клієнт ніколи не порадить іншим непорядного фахівця)
- стресостійкість (робота з людьми відбирає багато сил і нервів, адже далеко не кожен клієнт доброзичливий, тому фахівець повинен бути стійкий до стресів). [2, с.94]

Для виявлення якостей працівника або їх відсутності використовують такі тести:

- закритий тест для оцінки менеджера з продажу

- опитувальник Айзенка
- опитувальник "Оцінка комунікативних навичок"
- опитувальник Реана
- анкета "Оцінка співробітника" Вілеонс-тур "

**Закритий тест** він показує як менеджер з продажу виявляє реальні здібності співробітників в області продажу. Дане опитування показує, наскільки високий рівень вашого мистецтва продавати, дозволяє звернути увагу на мінуси в цій галузі і вирішити їх. Всього в опитуванні задано 9 питань, в яких відповідь слід вибрати з декількох варіантів. Цей тест показав, що в працівника 1 знання в області продажу невеликі, але в нього є резерви для того, щоб вдосконалювати свої навички в цій області. Другий працівник показав, що в нього також невисокий рівень області продажу. В працівника 3 виявлено взагалі не знання і відсутність навичок в області продажу. Найкраще виявив знання в області продаж працівник 4. А працівник 5 виявив малі знання в цій області

Наступним професійним тестом, який пройшли співробітники підприємства, був **опитувальник Айзенка**, який дозволяє визначити тип темпераменту, рівень емоційної нестабільності і екстраверсії, а також наскільки правдиво співробітник відповідав на питання, яких в тесті п'ятдесят сім. По результат цього тесту бачимо, що працівник 1 по темпераменту являється меланхолік і також схожість з холериком. Також тест показав, що в працівника високий рівень емоційної нестабільності. У працівника 2 виявлений тип темпераменту сангвінік і також працівник 2 являється емоційно стабільним екстравертом. У працівника 3 так як і в працівника 2 показало, що він по типу темперамент сангвінік. Четвертий працівник виявився меланхоліком схожістю з холериком, він є амбівертом, а також є емоційно нестабільним. Працівник 5 виявився типовим холериком, також він є амбівертом з високим рівнем емоційної нестабільності.

Наступне опитування, яке пройшли працівники підприємства, був тест **"Оцінка комунікативних здібностей"**, який, в свою чергу, визначає всі ті навички, якими повинен володіти професійний менеджер з продажу. Даний тест є закритим, в якому слід вибрати цифру від одного до семи, де "сім" позначає повне

і впевнене "так" і де "один" позначає категоричне "ні". Запитань в анкеті 14, де наведені різні комунікативні навички та вміння людини вести діалог або переговори. У працівника 1 показало, що йому потрібно звернути увагу на деякі незадоволені аспекти спілкування, які можуть значно впливати на ефективність управлінської діяльності працівника. А у працівників 2,3,4 та 5 вони показують, що впевнено володіють комунікативним мінімумом.

**Тест Реана** спрямований на отримання відповіді про тенденції мотивації співробітника. Під мотивацією розуміють спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини задовольняти свої потреби.

У всіх співробітників виявлена мотивація на успіх. Мотивація на успіх відноситься до позитивної мотивації. При такій мотивації людина, починаючи справу, має на увазі досягнення чогось конструктивного, позитивного. В основі активності людини лежить надія на успіх і потреба в досягненні успіху. Такі люди зазвичай впевнені в собі, в своїх силах, відповідальні, ініціативні й активні. Їх відрізняє наполегливість у досягненні мети, цілеспрямованість.

Останнім тестом, який проходили співробітники організації, є **анкета**, спеціально розроблена для працівників підприємства "Вілеонс-тур". Анкета являє собою напівзакритий опитування, що включає в себе три блоки: загальні питання, знання комп'ютерних програм і технологій, освіту. Всього в тесті 20 питань.

Проведенням анкетування співробітників оцінка кадрового потенціалу завершена.

### **2.3. Аналіз кадрового потенціалу підприємства**

Оцінивши співробітників за допомогою тестів і отримавши результати, можна приступати до аналізу. За допомогою аналізу можна виявити багато проблем, що стосуються співробітників, їх взаємодії не тільки між собою, але і клієнтами,

визначити подальше майбутнє в підприємстві. І після оцінки кожного працівника організації можна аналізувати кадровий потенціал в цілому.

Узагальнюючи результати тестів, пройдених **Співробітником 1**, можна сказати, що даний співробітник успішний на своєму робочому місці. Підсумки показали, що Співробітник 1 є ініціативним, виконавчим, працьовитим працівником. Його базисні знання в галузі туризму дозволяють йому вільно розмовляти з клієнтом про путівки і країни, які може відвідати клієнт. Володіння комунікабельністю дає співробітнику великий плюс в спілкуванні з клієнтом, така людина здатна підтримувати контакт з багатьма клієнтами, які звертаються в підприємство за відпочинком. Однак слід сказати, що Співробітник 1 за темпераментом меланхолік з перехідними рисами холерика - це говорить, що спілкування з клієнтом може залежати від настрою працівника, яке під час робочого дня може часто змінюватися.

Відповіді **Співробітника 2** показали, що ця людина здатна без особливих зусиль продати свій товар. Його мотивація на успіх демонструє оптимістичне ставлення до своєї роботи. Співробітник 2 відноситься до класу людей, які здатні керувати людьми, мотивуючи їх на успіх, розташовуючи їх до себе. Він здатний створити гарну атмосферу, в якій кожен працівник не буде відчувати себе непотрібним. Навпаки, співробітники будуть раді бути причетними до спільної справи. Говорячи про інші якості Співробітника 2, можна знайти негативні сторони працівника. Нездатність працювати над однією справою більше години - такий мінус сангвініків, серед яких є Співробітник 2. Однак позитивні сторони компенсують негативні, що говорить про цінності співробітника 2. Добре знання комп'ютерних програм і технологій завжди корисно для менеджера, що працює безпосередньо з онлайн-бронюванням квитків і місць в готелях для клієнтів. Співробітник 2 має вищу освіту в галузі туризму, що говорить про добре знання туристського потенціалу країн, на яких спеціалізується робота туристського агентства. Це знання дозволяє працівнику вільно розмовляти з клієнтом про те, куди він може піти під час екскурсій або кава-паузи на міжнародній виставці,

конференції. Узагальнюючи підсумки, Співробітник 2 корисний для туристської компанії "Вілеонс-тур.

**Співробітник 3** володіє тими якостями, якими повинен володіти менеджер в туризмі, - комунікабельність, стресостійкість, здатність до навчання, націленість на результат, впевненість в собі, чесність і порядність. Це говорить про те, що практично будь-який клієнт, який бажає придбати путівку в цій туристичній компанії, купить її. Добре знання географії міжнародного туризму допоможе в спілкуванні з клієнтом про путівки. Про Співробітника 3 можна сказати, що він ініціативний, старанний, що є позитивними якостями Співробітника 3.

**Співробітник 4** є успішним менеджером з продажу в туризмі, незважаючи на те, що співробітник не працює за своєю спеціальністю. Він може продати свій товар, може розповісти про деталі всієї поїздки, від вильоту на літаку до заселення в готель. Такі працівники, як Співробітник 4, старанні, дисципліновані, легко навчаються, комунікабельні, що робить їх корисність для підприємства дуже високою. Однак негативною стороною є те, що Співробітник 4 схильний до частих змін настрою. Це може негативно позначитися при спілкуванні з клієнтом. Бажання придбати путівку може впасти до нуля. В цілому, Співробітник 4 має ряд позитивних сторін, ніж негативних, і при вирішенні про питання майбутнього працівника, то його б залишили на своєму робочому місці.

**Співробітник 5** є наймолодшим фахівцем в галузі туризму та гостинності з усіх співробітників, що працюють в організації. Однак у співробітника є великі перспективи до саморозвитку, які необхідно розвивати. Співробітник 5 корисний для підприємства, тому що працівник є одним з ініціаторів, креативних співробітників, які пропонують нові тури, їх удосконалення, розробку нових екскурсій. Такий працівник, як Співробітник 5, не може довго сидіти на місці, що є і позитивною, і негативною стороною для організації. Співробітник 5, завдяки цій якості, може частіше за інших співробітників проводити екскурсії, бути посередником між клієнтом і посольством, займатися питаннями оформлення візи. Такі люди, як Співробітник 5, потрібні будь-якому підприємству, що бажає розвиватися.

Проаналізувавши потенціал кожного співробітника підприємства, можна говорити в цілому про кадровий потенціал всієї організації. Кадровий склад підприємства відносно молодий, його співробітники цілком відповідають своїм посадам, справляються зі своєю роботою впевнено і точно. Гарна атмосфера в організації не надає жодному співробітнику приводу шукати іншу роботу. Якщо будуть виникати конфлікти, то такий злагоджений колектив може швидко вирішити його без втручання керівництва. Підводячи підсумки, слід зазначити, що кадровий потенціал підприємства "Вілеонс-тур" високий, але це не означає, що його не слід розвивати. Постійно мінливий ринок туристичних послуг передбачає собою і розвиток кожного співробітника окремо. Тим більше, деякі співробітники без вищої освіти за фахом не так туристично підковані, як працівники, які мають вищу освіту в галузі туризму та гостинності. Тому необхідність розвивати співробітників як менеджерів є, адже як показали тести, далеко не кожен співробітник знає, як продати свій товар, далеко не кожен працівник мотивований на успіх, далеко не кожен може розбиратися в тих комп'ютерних програмах, які необхідні при роботі в туристській галузі.

## **РОЗДІЛ 3**

### **РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «Вілеонс-тур»**

#### **3.1. Перспектива розвитку і вдосконалення кадрового потенціалу «Вілеонс-тур»**

При прийомі на роботу фахівців навіть за умови конкурсного відбору, проведення тестування кандидатів, організації професійних співбесід за допомогою досвідчених фахівців банку не завжди виявляються прогалини в їх кваліфікації. Завдання професійного навчання - усунути їх, привівши кваліфікацію співробітника у відповідність до вимог, що пред'являються до його посадових положеннях. Співробітник, прийнятий на роботу якийсь час назад і в той час повністю задовольняв вимогам своєї діяльності, сьогодні також вимагає поповнення своїх знань (довчити іноземну мову, перейти на нову операційну комп'ютерну систему, вивчити ряд нових документів і т.д.). [6, с.34]

Фахівцю в галузі туризму та гостинності також необхідно поповнювати свої вміння і навички. Науково-технічний прогрес змушує постійно вдосконалюватися співробітника для того, щоб бути компетентним у галузі, в якій він працює. Серйозним фактором успішного розвитку кадрової роботи туристського підприємства є навчання співробітників. Без серйозних змін в області підготовки та перепідготовки персоналу не можна очікувати якісних змін в роботі підприємства. Семінари, стажування за кордоном не можуть повністю замінити постійної цілеспрямованої роботи з навчання, перепідготовки, інформування співробітників. Тому завдання керівника при відсутності кадрового відділу складається в роботі на перспективу персоналу, на розвиток кадрового потенціалу підприємства.

У тому числі і приватний транспортний унітарне підприємство "Вілеонс-тур" має розвивати свій потенціал. Для того, щоб розвинути свій кадровий потенціал, керівництво підприємства при фінансових можливостях має забезпечити своїх співробітників підготовкою або перепідготовкою до такого рівня, після якого співробітник буде компетентним і кваліфікованим фахівцем.

Приблизний список послуг центру, в якому можуть навчатися і перенавчатися співробітники, може бути наступним:

- здійснення таких форм підвищення кваліфікації як курси, семінари, стажування, в тому числі з іноземної мови та комп'ютерної підготовки. З кожним хто навчається укладається відповідний контракт, і в разі його порушення включаються штрафні санкції;
- визначення обсягу необхідних знань і форм поточного навчання співробітників;
- регулярна оцінка професійних якостей працівника, рівня його кваліфікації, відповідності наявних знань і навичок посадової інструкції;
- інформаційне забезпечення співробітників.

Можна рекомендувати наступний порядок навчання співробітників туристського агентства:

- знову прийняті співробітники в період випробувального терміну проходять 2 - 4-годинний вступний курс (з відривом від виробництва) з вивчення відповідних нормативних документів, структури підприємства, основних напрямків і принципів роботи;
- всі працівники організації повинні проходити інструктаж у міру виходу нових нормативних і розпорядчих документів, що відносяться до їх діяльності.

Результати тестів, проведені з співробітниками, виявили ряд недоліків, які можна ліквідувати за допомогою тренінгів, семінарів, курсів і подібним їм заходам. Говорячи про індивідуальний потенціал кожного співробітника, можна буде прийти до оцінки перспектив розвитку кадрового потенціалу в цілому. Удосконалюючи кожного співробітника, можна домогтися збільшення кадрового потенціалу підприємства. Тому щоб підвести підсумок про перспективи кадрів організації, варто говорити про вдосконалення кожного працівника. Щоб збільшити число



продажів кожного співробітника необхідно їх навчити продавати свій товар, так як за результатами тесту їх навички в цій області малі, що в нестандартних ситуаціях може спричинити відхід клієнта з туристського агентства без путівки або замовлення. Тому щоб навчити співробітників мистецтву продавати, необхідно здійснювати тренінги з ефективного продажу, які навчать працівників деяким навичкам в області продажів.

Якщо говорити про знання іноземної мови, то слід сказати, що співробітники знають мови на базовому рівні. Для вільного володіння іноземною мовою кожному співробітнику потрібно записатися на курси іноземної мови і присвячувати йому близько години у вільний від роботи час. Результати через півроку будуть очевидними: кожен співробітник підвищить своє знання іноземної мови, яким він займався, що дасть величезну перспективу співпраці з іноземними компаніями.

Говорячи про кадрах підприємства в цілому, потрібно сказати, що на підприємстві працює компанія професіоналів, яким необхідно працювати над собою для подальшого вдосконалення самих себе. У кожного з них є нереалізований потенціал, який необхідно розвивати.

Співробітникові 1 можна вивчити ще одну іноземну мову, який буде йому необхідний в роботі з напрямками, з яким працює. Взяти, приміром, Іспанію або країни Латинської Америки. Для того, щоб працювати в цій галузі необхідно знати базові знання в області іспанської мови.

Співробітник 2 може зайнятися курсами досвідчених менеджерів, щоб в недалекому майбутньому стати керівником. Його особисті якості говорять про те, що він може стати ефективним менеджером і хорошим керівником.

Співробітник 3 одним з перших має працювати над своїм умінням продавати, так як результати тесту показали найнижчий бал з усіх співробітників, що працюють на цьому підприємстві. Також необхідні курси по комп'ютерним програмам і технологіям.

Співробітники 4 і 5 являються непоганими фахівцями, яким необхідно дійти до відмінного рівня знання мови і збільшити знання в області комп'ютерних технологій.

Підбивши підсумок, слід сказати про кадровий потенціал підприємства в цілому. Перспектива розвитку і вдосконалення у організації дуже велика. Кожен фахівець в силу своїх навичок, умінь і знань здатний стати професійним менеджером з продажу в галузі туризму та гостинності. Виконавши необхідні вказівки і вимоги, фахівці зможуть знайти собі роботу практично в будь-якій іншій організації, при бажанні покинути туристське агентство.

## **ВИСНОВКИ**

Отже, розглядаючи дане підприємство можна показати як формується кадровий потенціал сьогочасного підприємства. Хотілося б ще раз розглянути ті питання, які були вище сказані, підвести результати і робити умовиводи.

Робота кожного керівника який працює з персоналом полягає не тільки в прийомі на роботу, звільнення з неї, однак і в постійній, повсякденній турботі про виховання дружнього, активно працюючого персоналу. Полягає не тільки для того, щоб кожен робітник трудився в повну силу своїх знань, хисту, з любов'ю до діла, однак і в постійному вдосконаленні професійної майстерності кожного працівника своєї компанії. Для того щоб кадри працювали ефективно потрібно поступово нарощувати свій потенціал, який дасть високий рівень продажів, або намагатися збільшити в своєму колективі таких працівників, хто користується сьогоденними фаховим досвідом. Це відповідальність кожного власника і директора підприємства.

Підвищення кваліфікації потребує постійного навчання персоналу підприємства на всіх організаційних рівнях або всередині самої організації, або в спеціальних навчальних центрах або вищих навчальних закладах. З метою навчання по підвищенні кваліфікації обумовлена в основному вимогам і кон'юктурою сучасного ринку, зростанням конкуренції і високим рівнем науково-технічного прогресу.

Проаналізувавши діяльність туристського агентства "Вілеонс-тур", потрібно сказати те, що фірма має досить дійовий кадровий потенціал і, що найголовніше, вона має всі передумови перспективи розвитку і вдосконалення. Про це свідчать

показники складу персоналу, а також його навчання і підвищення кваліфікації. Практично всі працівники фірми мають похвальну динаміку.

Використання ефективністю кадрового потенціалу підприємства сприяє:

- встановлення норм праці;
- своєчасний перегляд їх в залежності від умов виробництва; проведення атестації та раціоналізації робочих місць;
- встановлення необхідної кількості місць і скорочення зайвих робочих місць;
- розвиток персоналу,
- розробка передових прийомів і методів праці;
- встановлення гнучкого графіка роботи.

Таким чином, кадровий потенціал підприємства - це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу, що працює за наймом на досягнення певних цілей підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, інтелектуальні та креативні здібності, їх професійні знання та кваліфікаційні навички, комунікабельність і здатність до співпраці, ставлення до праці та інші якісні характеристики.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арсенєв Ю.Н. Управління персоналом. Моделі управління/Ю.Н. Арсенєв:навч посіб. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 286 с.
2. Бизюкова І.В. Кадри управління: добір і - оцінка: /І.В. Близнюкова Навчальний посібник. – М.: Економіка, 1998. – 450 з.
3. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
4. Веснин У. Р. Управління персоналом: навчальних посібників. /У.Р. Веснин– М.: вид. Проспекта, 2006. – 407с.
5. Гончаров В.І. Менеджмент: Навч. посібник/В.І. Гончаров - Мн.: Місанта, 2009. - 624 с.
6. Гордеева С.Н. Оцінка кваліфікації працівників турфірм. /С.Н. Гордеева. - 2012. - № 3 - с.33-40.
7. Олексюк О.І. Потенціал підприємства навч.посіб./за ред. О.І. Олексюк, О.С. Федонін.-К.:КНЕУ., 2004.- 316с.
8. Скобкин С.С. Менеджмент в туризмі: навч. посіб / С.С. Скобкин. - М.: Магістр, 2009. - 447 с.

