

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: «**Удосконалення системи управління
персоналом підприємства сфери туризму**»

Студентки 3 курсу групи Т-31
напряму підготовки бакалавр
спеціальності "Туризм"
Василів К.Л.

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)

м. Тернопіль – 2017 рік

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні підходи до формування ефективної системи управління персоналом в сфері туризму.....	4
1.1.Класифікація організаційних структур управління підприємством.....	10
1.2.Підходи до побудови системи управління персоналом організації в сфері туризму. .	14
Розділ 2. Аналіз ефективності системи управління туристичної фірми «TUI»	17
2.1. Аналіз персоналу туристичної фірми «TUI»	18
2.2. Аналіз системи управління кадрами туристичної фірми «TUI».....	21
Розділ 3. Шляхи удосконалення управління персоналом туристичної фірми «TUI»	Помилка! Закладку не визначено.
3.1. Напрямки удосконалення системи управління туристичної фірми «TUI»... Помилка! Закладку не визначено.	
3.2. Проект удосконалення системи управління кадрами підприємства туристичної фірми «TUI»	Помилка! Закладку не визначено.
Висновки.....	29
Список використаних джерел.....	31

ВСТУП

Управління персоналу посідає чільне місце у системі управління підприємством. Особливо у такій галузі як туризм.

Управління персоналом є однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, здатного багаторазово підвищити його ефективність виконання роботи. Систему управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами та використанням досягнень вітчизняної і закордонної науки й найкращого виробничого досвіду.

Сутність управління персоналом, включаючи найманих працівників, роботодавців України та інших власників підприємства полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта і об'єкта управління.

Об'єктом дослідження є туристична фірма "TUI", як об'єкт, у якому необхідно організувати ефективне керівництво персоналом.

Предметом дослідження є система управління персоналом на туристичному підприємстві.

Метою курсової роботи є формування ефективної системи управління персоналом в практичній діяльності туристичного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ ТУРИЗМУ

У зв'язку з бурхливим зростанням туризму і його важливого ряду в світовій економіці країн успішно розвивають індустрію туризму, одержуючи значні прибутки й надходження іноземної валюти. Про місце і значенні туризму у економіці країн свідчать такі дані: Італія доходами від закордонного туризму покриває дефіцит зовнішньоторговельного балансу; у Франції туризм як джерело валютних надходжень є третім місцем (після експорту продукції чорної металургії і автомобільної промисловості); у Швейцарії - друге місце, після експорту продукції в машинобудуванні; в Англії туризм - найбільше джерело надходження американських доларів. Перед туризмом припадає близько 10 відсотків світового валового національного продукту, світових інвестицій, всіх робочих місць і світових споживчих витрат.

Системне застосування методики, технологій і важелів менеджменту, який зв'язує воедино виробництво, розподіл і споживання через ринковий збут вже створеної продукції дозволяє збільшити ефективність обслуговування і значення туристського продукту структурі потреб різних контингентів населення, з соціально-економічних інтересів і завдань у суспільному розвитку. Якість послуг у сучасних умовах розвитку сфери туризму є однією з найважливіших складових ефективності та рентабельності суб'єктів туристичної індустрії. Система управління якістю у сфері туризму має стати постійним процесом діяльності, спрямованим на підвищення рівня послуг, удосконалення елементів виробництва та впровадження системи якості. [2, с.67]

Усі процеси із проектування, забезпечення та збереження якості туристичного продукту мають бути об'єднані в систему управління якістю. При управлінні якістю комплексної туристичної послуги безпосередніми об'єктами

управління виступають процеси, що зумовлюють якість кожної послуги. Розробка управлінських рішень щодо визначення показників, які обумовлюють надання якісного туристичного продукту, розглядається як важлива складова програми управління якістю туристичних послуг [5, с.62].

Ефективна виробнича діяльність підприємств туристичної індустрії можлива за таких умов: - комплексна туристична послуга задовольняє всі вимоги вітчизняного законодавства та інші вимоги регіону, суспільства; - туристична послуга відповідає потребам сфери застосування або призначення; - туристичний продукт задовольняє ви моги та очікування споживачів; - туристичний продукт відповідає стандартам та технічним вимогам; - комплексна туристична послуга, з одного боку, спрямована на одержання прибутку суб'єктами туристичної індустрії, з другого - пропонується споживачам та туристичним агентам за конкурентоспроможними цінами; - туристичний продукт задовольняє всі вимоги безпеки. Управління якістю туристичного обслуговування має проводитись системно, тобто на підприємствах - суб'єктах туристичної індустрії має функціонувати система управління якістю туристичних послуг. Така система являє собою організаційну структуру з чітким розподілом відповідальності, процедури, процесів та ресурсів, які необхідні для управління якістю туристичного продукту Світовий досвід сформував не тільки загальні ознаки діючих систем управління якістю, а й принципи та методи, які можуть застосовуватись у кожній із них.

Виокремлюють три типи систем управління якістю, що мають концептуальні розходження: - системи, що відповідають вимогам стандартам ISO серії 9000; - загальнофірмові системи управління якістю (TQM - загальне управління якістю - Total Quality Management); - системи, що відповідають критеріям національних або міжнародних (регіональних) премій, дипломів з якості. Життєвий цикл послуг включає всі стадії її існування: від первісного визначення ви мог і потреб споживача до кінцевого їх задоволення. Життєвий цикл за стандартом ISO 9004:2009 схематично подається петлею або спіраллю якості [4]. Таким чином, при управлінні якістю туристичних послуг доцільно ро-

зрізнати поняття “забезпечення якості”, “управління якістю”, “поліпшення якості” відповідно до іSO 9001:2008.

Забезпечення якості (Quality Assurance) - сукупність запланованих і систематично здійснених заходів, необхідних для створення впевненості в тому що послуга задовольняє певні вимоги щодо якості. Управління якістю (Quality Control) - скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості [1, с.35].

Зазвичай управління якістю представлено системою методів та заходів, що здійснюються для задоволення вимог до якості. Звичайно, це поняття рекомендується застосовувати з уточнюючими визначеннями на зразок управління якістю в процесі виробництва (Manufacturing Quality Control) або управління якістю на рівні фірми (Company - Wide Quality Control). Управління якістю містить у собі методи і види діяльності оперативного характеру, спрямовані одночасно на управління процесом і усунення причин незадовільного функціонування на відповідних стадіях петлі якості. Поліпшення якості (Quality Improvement) - постійна діяльність, спрямована на підвищення технічного рівня продукції, якості її виготовлення, удосконалювання елементів виробництва і системи якості. Призначення постійного поліпшення системи управління якістю - підвищення ймовірності задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін [4, с.81].

Відповідно до національного державного стандарту ДСТУ 9000 2007 “дії щодо поліпшення охоплюють: - аналіз і оцінку наявного стану для визначення сфер поліпшення; - установлення цілей поліпшення; - пошук можливих рішень для досягнення цілей; - оцінку цих рішень і обрання одного з них; - упровадження обраного рішення; - вимірювання, перевірку, аналізу та оцінку результатів упровадження для визначення того, чи досягнуто цілі; - оформлення змін”. Поєднання та координація забезпечення, управління і поліпшення якості являє собою діяльність у системі якості. Загальне управління якістю (Quality Management) - складова загальної функції управління, що визначає та забезпечує політику з якості. Ця функція управління включає: опера-

тивне планування, розподіл ресурсів та інші систематичні дії у сфері якості, такі як планування якості, проведення робіт і оцінка результатів. Система управління якістю обслуговування в процесі впровадження й удосконалення органічно взаємодіє з іншими соціальними й виробничими системами підприємств туристичної індустрії. У першу чергу це управління розробкою туристичного продукту (марш руди, тури), плануванням виробництва, технологічною підготовкою, матеріальними та фінансовими ресурсами, якістю праці, підготовкою кадрів тощо. Сукупно ці системи охоплюють усі сфери діяльності трудового колективу туристичного підприємства: виробничу, економічну, соціальну, технологічну та ін. При розробці системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві має бути забезпечено органічну, планову взаємодію усіх її підсистем на всіх етапах функціонування.

Основними з них є такі під системи управління:

- планування туристичних маршрутів, турів, удосконалення програм обслуговування;
- застосування економічних методів господарювання з метою підвищення якості обслуговування туристів, агентів та контрагентів;
- технологічна та технічна підготовка матеріальної бази до обслуговування туристів;
- організація процесів надання послуг і виконання програм обслуговування;
- систематичне планування та проведення аудиту якості;
- інноваційна діяльність;
- підготовка, підвищення кваліфікації кадрів;
- упровадження заходів із забезпечення якості праці персоналу;
- соціальний розвиток трудового колективу.

Досягнення ефективності системи управління якістю обслуговування на підприємствах туристичної індустрії не може бути забезпечено без використання різних форм конкретної участі й активного впливу обслуговуючого та управлінського персоналу на підвищення якості обслуговування туристів,

туристичних агентів та контрагентів. Провідним заходом з тотального управління якістю на туристичних підприємствах є створення груп якості як форми предметної участі працівників у вирішенні актуальних завдань з поліпшення якості туристичного обслуговування.

Е.В. Ополченова вважає групи якості важливою системою управління якістю на туристично-рекреаційних підприємствах, які мають два основних напрями діяльності [6, с.53]:

- перший - підвищення якісного рівня процесів обслуговування клієнтів;
- другий - поліпшення умов праці.

Обидва напрями взаємозалежні, тому мають органічно поєднуватись. При впровадженні системи управління якістю кожне туристичне підприємство має визначити цілі та політику з якості, по ставити відповідні завдання із забезпечення стабільного, довгострокового характеру. Досягнення єдиних цілей підвищення якості має враховувати всі елементи та операції процесу комплексного обслуговування клієнтів, якості роботи всього трудового колективу. Крім того, система управління якістю передбачає об'єднання цілого ряду взаємозалежних заходів щодо підтримки необхідного рівня якості реалізації програм туристичних маршрутів, турів, екскурсій на всіх стадіях “життєвого циклу” туристичного продукту. Тобто включати заходи з проектування, планування, організації роботи туристичного підприємства з обслуговування туристів та заходи з поліпшення їх задоволеності.

Всі заходи з управління якістю - організаційні, технічні, фінансово-економічні, правові, соціально-психологічні, виховні і т. д. - мають бути об'єднані в єдиний, планово реалізований комплекс. З огляду на необхідність поширення системних підходів в управлінні якістю туристичного обслуговування та оптимізації управлінських рішень з питань управління якістю туристичного продукту доцільним вбачається формування нормативно-методичної бази для планування, контролю, аналізу, обліку та стимулювання якості праці й обслуговування у сфері туризму.

Сукупність усієї нормативно-методичної бази, нормативно-технічної документації має планомірно перерости в систему стандартизації у сфері туризму та підприємств туристичної індустрії. Ефективність реалізації завдань управління якістю туристичного обслуговування має виступати критерієм науковості управління у сфері туризму, що дасть можливість визначити ступінь знання й використання законів і закономірностей управління якістю обслуговування на практиці. Розвиток системи методів управління якістю туристичного обслуговування передбачає посилення координаційної діяльності відповідних підрозділів туристичних підприємств при вирішенні завдань із досягнення мети управління. [6, с.15]

На рисунку 1 подано координацію функцій управління із загальними завданнями управління якістю туристичного обслуговування.



Рис. 1. Координація функцій управління із загальними завданнями управління якістю туристичного обслуговування.

Система управління якістю обслуговування складається з безлічі вхідних у неї блоків, що відрізняються входами, виходами і процесами, що

інтегруються у загальний системний процес. У кожному блоці здійснюється управління приватним процесом за допомогою зворотного зв'язку. У цілому завдання системи зводиться до інтеграції конкретних завдань кожного блоку. Таким чином, здатність туристичних підприємств досягати своїх цілей, забезпечуючи конкурентоспроможність послуг, визначається діючою системою організації й управління - системою управління якістю.

1.1. Класифікація організаційних структур управління підприємством.

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура має тісні зв'язки з її елементами ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. При побудові організаційної структури необхідно дотримуватися принципів, які наведені на рис.2.

Побудова організаційних структур відбувається поетапно. На першому етапі – ініціювання – відбувається постановка завдань організації, визначаються способи їх вирішення та проектується система комунікацій. На другому етапі – координації – визначаються необхідні види діяльності, визначається склад виконавців, створюються системи мотивації. На третьому етапі – управління – здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання.



Рис. 2. Принципи організаційної структури

Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог:

1. Адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
2. Перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;
3. Спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;
4. Узгодженість інтересів між усіма ланками управління;
5. Ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;

6. Простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;

7. Еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

Організаційні структури формуються відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів фірми та її співробітників.

Першим кроком при формуванні організаційної структури є розподіл організації на підрозділи або департаменти, про які говорилось вище.

Другим кроком у формуванні організаційної структури є встановлення кількості підрозділів, які входять до структури, та їх обов'язків. Для цього необхідно провести такі розрахунки: [7]

1. Для кожного підрозділу визначити кількість робочих місць. Для розрахунку використовують дані загальної трудомісткості виконаних робіт у межах підрозділу за фіксований проміжок часу (рік, квартал, місяць). При цьому для виробничих підрозділів використовують аналітико-розрахункові методи, які дають змогу точно визначити загальну трудомісткість робіт на основі витрат часу й річного обсягу робіт на кожній техно-логічній операції. Для функціональних підрозділів, праця в яких має творчий та індивідуальний характер, для розрахунків беруть середні показники витрат праці за результатами фотографії робочого часу чи моментних спостережень або використовують для проектування кількості робочих місць з досвіду аналогічних фірм;

2. Встановлюється ефективний фонд робочого часу одного працівника за той же період, для якого було розраховано обсяг робіт у попередньому пункті з врахуванням нормованих перерв у роботі;

3. Розраховується необхідна кількість робочих місць (працівників) на кожній операції технологічного процесу й у цілому по підрозділу діленням загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний

фонд робочого часу одного працівника. Отриманий результат показує загальну кількість працівників, що будуть зайняті в даному підрозділі, працю яких необхідно координувати для досягнення поставлених завдань;

4. Розраховують оптимальну кількість керівників і визначають їхню ієрархію. Оскільки, якщо в керівника багато підлеглих – він не в змозі ефективно виконувати свої функції, а при малій кількості підлеглих зростає ієрархічність в управлінні та посилюється його централізація. Для визначення оптимальної кількості підлеглих використовують норму керованості.

Норма керованості – допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівникові. Для її визначення можуть використовуватися як дослідно-статистичні методи (порівняння зі штатною кількістю персоналу аналогічного підрозділу, який виконує аналогічні обсяги робіт), так і розрахунково-аналітичні, які враховують такі чинники, як характер робіт, обсяг інформації, витрати часу, кількість взаємозв'язків тощо. Звичайно, розрахункова кількість підлеглих, що припадає на одного керівника, не є догмою. Вона може відрізнятись навіть у межах однієї фірми.

З урахуванням наведених чинників розроблено такі рекомендації: норма керованості для менеджера вищого рівня становить 3-6 осіб; для менеджера середньої ланки – 7-15 осіб; для нижчого рівня – 20-35 виконавців. При цьому слід усвідомлювати, що конкретна господарська ситуація може перешкоджати дотриманню перелічених норм. У цьому разі доцільно вводити посаду заступника. Досвід показує, що коли з об'єктивних причин навантаження керівника в 1,5 раза перевищує рекомендовану норму, то ефективність його праці підвищиться з уведенням посади заступника й переданням йому частини повноважень і відповідальності. [8].

1.2. Підходи до побудови системи управління персоналом організації в сфері туризму.

У процесі функціонування туристичного підприємства використовуються всі його засоби, але особливість цього виду діяльності полягає у тому, що людський чинник відіграє в ньому основну роль. Працівників туристичного підприємства можна вважати ключовим ресурсом, тому що роль людського і матеріального факторів нерівнозначна.

Людський фактор - це активний творчий елемент процесу виробництва благ і надання туристичних послуг. Натомість матеріальному фактору належить інструментальна роль. У готельній, гастрономічній, посередницькій діяльності, а також центрах туристичної інформації, пасажирських перевезеннях, а отже, в туризмі загалом простежуємо велику частку участі у процесі надання туристичних послуг людського ресурсу. Працівники є ініціаторами виконання роботи відповідно до реалізації цілей підприємства та задоволення потреб і сподівань споживачів. Сфера цієї діяльності, як і матеріальні витрати, підлягає правилам економічної калькуляції. У процесі роботи людина відіграє суб'єктну і предметну роль. Це означає, що, здійснюючи управління людськими ресурсами на підприємстві, потрібно намагатися використовувати подвійну роль людини в процесі праці та враховувати її функцію активізації'.

На сучасному етапі розвитку туризму спостерігаються процеси заміни людської праці автоматизованими знаряддями й різними машинами, які стають елементами обладнання робочих місць. Лє їх наявність відносно обмежена і тому радикально не впливає на зменшення кількості працівників у туризмі. Навпаки, динамічний розвиток туризму й туристичного ринку стимулює зростання кількості працевлаштованих працівників у цьому секторі.

Не можна також оминати проблему впливу зміни умов діяльності туристичних підприємств (посилення конкуренції у туристичному секторі та ролі якості у здобутті клієнтів) на переоцінку принципів його функціонування.

Йдеться про нові підходи до правління людьми на підприємстві. Виявляється, що управління персоналом туристичного підприємства, яке вимагає слухняності, дисципліни і коректного виконання визначених обов'язків на конкретному робочому місці, не завжди пов'язано з ефективністю. Зросла роль якості пропонованих підприємством послуг вимагає від працівників поміркованості, інноваційності, ініціативи, уміння швидко приймати рішення, а також лояльності щодо фірми. Відтак варто наголосити, що заміна людської праці машинами чи іншою технікою можлива і доцільна лише тоді, коли вона не спричинить зниження якості пропонованих послуг. Цю межу не можна переходити у туристичному підприємстві, аби не порушити стандарти якості. Для підприємця (власника туристичного підприємства) це означає необхідність володіння концепцією управління людськими ресурсами, а передусім - підготовку підприємства з огляду забезпечення потрібними засобами праці.

Перебіг процесу праці у туристичному підприємстві є достатньо неоднорідний, однак має прямувати до створення пропозиції, яка охоплює визначений (вужчий або ширший) пакет матеріальних благ і послуг, що здатний задовольнити потреби туристів. Диференціація пропозиції та характер процесів праці у туристичному підприємстві засвідчують, що багато її елементів не підлягає стандартизації, їх важко чітко запрограмувати через нематеріальність послуг, а також змінність потреб і сподівань туристів.

Очевидним є також те, що в процесі надання туристичних послуг можуть виникнути проблематичні обставини, які неможливо було передбачити. Правильне реагування працівників на нові обставини має вирішальний вплив на ступінь задоволення потреб туристів. Працівники, які безпосередньо беруть участь у процесі надання послуг, визначають великою мірою структуру цих послуг та їх рівень. Від їх знань, кваліфікації, умінь, досвіду та винахідливості залежать результати діяльності, яка виявляється у ступені задоволеності потреб туристів. Дуже часто в процесі реалізації туристичного заходу ці працівники покладаються на власні сили та вміння (наприклад, провідник, екскурсовод). Окрім знань і кваліфікації, вони мають володіти певними особистісними ознака-

ми, такими як креативність, комунікабельність, особиста культура та культура обслуговування, здатність ризикувати, творчо підходити до вирішення проблем. Специфіка роботи в туризмі полягає у тому, що працівники туристичних підприємств є організаторами процесу праці й безпосередніми виробниками. Одночасно широкий спектр дій з надання туристичних послуг вимагає від них формування позитивних стосунків з багатьма працюючими колегами з готельної, гастрономічної, транспортної сфери, туристичними агенціями, центрами туристичної інформації тощо. Кожен із них має бути налаштованим на реалізацію сподівань клієнтів, якісне їх обслуговування, надання відповідної інформації, бути радником і помічником, наприклад, учасником екскурсії, гостям готельного об'єкта тощо.

Специфіка діяльності туристичних підприємств і перебігу робочих процесів полягає також у тому, що праця, котра пов'язана з обслуговуванням туристів (наприклад, гостей готельних об'єктів), має тривалий, багатозмінний, цілодобовий характер, незважаючи на вихідні й святкові дні, часто виконується довше за звичайний восьмигодинний робочий день. Окрім цього, під час туристичного сезону додатково збільшується навантаження на працівників, які займаються обслуговуванням туристичного руху. [9]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ «TUI»

За часів незалежної України, туристичний бізнес зіткнувся з великою кількістю проблем. Однією з важливих проблем є низька конкурентоспроможність туристичних послуг, яка формується рівнем ціни та якістю послуг. За рахунок зміни нормативної бази, високого податкового тиску, відсутності могутніх міжнародних готельних мереж.

Головною проблемою для будь-якого туристичного підприємства є стабільність клієнтів, втрата споживачів негативно впливає на доходи підприємства та на його становище.

Основним фактором успіху туристичних підприємства в сучасному світі є політика підвищення якості туристичних послуг. Для вітчизняних туристичних підприємств формула «ціна - якість» виступає важливим фактором досягнення позитивного рівня прибутковості.

Найбільша в світі група компаній в сфері туризму з 40-річним досвідом, заснована в 2014 році в результаті поєднання двох холдингів: німецької TUI AG і британської TUI Travel PLC.

TUI Group надає послуги більше 30 млн клієнтам в рік та пропонує відпочинок в 180 країнах світу. TUI є однією з найуспішніших туристичних компаній у світі. У 2015/2016 фінансовому році, дохід компанії збільшився у 3 рази до 1,037 мільярда євро, в порівнянні з минулим роком, товарообіг склав 17,184 млрд євро. До групи TUI входять туроператори, мережі турагентств, понад 300 готелів, 14 круїзних лайнерів, 6 авіакомпаній з найбільшим чартерним флотом в Європі - понад 130 літаків і ін. Тільки в Європі TUI має понад 3 000 офісів продажів. У концерн входять відомі ланцюжка готелів RIU, Club Magic Life, Suntopia, Iberotel, Robinson Club, Sol Y Mar Club, Coral Sea, Jaz Resort і багато інших. TUI Group - неодноразовий лауреат престижної

міжнародної премії World Travel Awards. Кількість працівників компанії – нараховує понад 76 000 чоловік в 130 країнах.

Штаб-квартира об'єднаної компанії TUI Group розташована в Німеччині, її акції котируються на Лондонській фондовій біржі і входять в розрахунок індексу FTSE 100.

TUI співпрацює зі всесвітньовідомими готельними комплексами, в результаті цього компанія може гарантувати високий рівень сервісу:

Aldemar Iberotel, Barcelo iC Hotels, Barut Jaz, Best Kempinski, Concorde Limak, Coral Sea Lopesan, Cornelia Louis, Fiesta Magic Life, Gloria Pegasus, Grecotels, Radisson, Grupotel Riu, H10 Rixos, Hillside Sheraton, Hilton Sol Melia, Iberostar Sol Y Mar.

TUI пропонує клієнтам різні типи відпочинку в залежності від їх переваг:

- пляжний
- пізнавальний
- гірськолижний
- сімейний відпочинок
- молодіжний відпочинок
- відпочинок A'la Carte

Вивчаючи переваги українських туристів, TUI вивчаючи переваги туристів кожного року розробляє нові концепції турів. [10]

2.1. Аналіз персоналу туристичної фірми «TUI»

Місією туристичної фірми TUI є “Ми створюємо відпочинок, який робить людей щасливішими”.

Бачення:

- Вибір клієнтів №1 для якісного сімейного відпочинку.
- Компанія, що відрізняється гнучким диференційованим продуктом.
- Стійка і ефективна компанія, яка використовує передові технології.

- Компанія, де кожен може реалізувати себе.

Цінності:

- клієнтоорієнтованість.
- командна робота.
- повага до людей.
- ефективність і результативність.
- постійне вдосконалення.

Структура TUI

TUI Group

TUI Ukraine

Туроператор

Власна роздрібна

мережа

і франчайзингові

турагентства TUI

Країни: Австрія, Андорра, Болгарія, Угорщина, Греція, Грузія, Домінікана, Єгипет, Ізраїль, Індія, Йорданія, Іспанія, Кіпр, Китай, Куба, ОАЕ, Португалія, Сербія, Словаччина, Таїланд, Туреччина, Україна, Фінляндія, Франція, Хорватія, Чорногорія, Чехія, Швейцарія, Шрі Ланка.

Гарантована надійність компанії

Фінансова стабільність:

Одна з головних туристичних компаній України, що включає туроператора і мережу турагентств. Компанія є частиною найбільшого міжнародного туристичного холдингу TUI Group.

Компанія вкладає кошти в розвиток нових та передає експертизу і технології своїм підрозділам.

Стабільність TUI Ukraine гарантована фінансовою стабільністю її акціонерів і високим професійним рівнем її співробітників.

Тільки перевірені партнери

Співробітники TUI, відбираючи готелі, особисто перевіряють якість та ефективність сервісу та рівень безпеки що надається. Компанія TUI, співпрацює лише з надійними партнерами-авіакомпаніями, а також гарантує своїм клієнтам високий рівень безпеки та комфорту.

Ексклюзивні продукти:

TUI концентрує свою роботу на наданні клієнтам унікальних диференційованих послуг, яких немає у інших туроператорів. У їх числі - ексклюзивні готелі, які раніше були недоступнію. Концепції відпочинку, такі як TUI Fun & Sun, Club Magic Life, Suneo Club і ін., Сімейні клуби TUI Тукан, що працюють на багатьох курортах, а також ексклюзивна програма лояльності TUI Friends .

Європейські стандарти сервісу:

На всіх етапах роботи зі споживачем, TUI показує європейські стандарти обслуговування і високий рівень сервісу. TUI - перша туристична компанія в Україні, яка використовує програму «таємний покупець» для заохочення якісної роботи співробітників турагентств.

Найкраще співвідношення ціна / якість:

TUI Ukraine користується всіма можливостями міжнародного бренду у співпраці з готелями і авіаперевізниками, щоб пропонувати своїм клієнтам продукти високої якості і за комфортною ціною. [11]

2.2. Аналіз системи управління кадрами туристичної фірми «ТУІ»

Підприємство, як соціально-економічна та виробнича система, приводить у рух персонал, що є найважливішим фактором його розвитку в сучасному світі ринкових відносин. Отже, основним завданням будь-якого підприємства є побудувати ефективну систему управління цим надважливим ресурсом, на основі окремих напрямків досліджень теорії та практики менеджменту. Менеджмент в туристичному бізнесі передбачає знання психології клієнтів та працівників. Також важливо не забувати, що кожен споживач, чи навіть робітник, це особисті з власними потребами на запити, та для досягнення успіху організація повинна враховувати кожен думку. Люди є основним фактором будь-якої моделі управління, включаючи і ситуаційний підхід.

Основне завдання в цій галузі полягає в його здатності створити умови для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей, в здатності пробуджувати в людях ентузіазм, прагнення виконувати поставлені перед ними завдання найкращим чином. Сьогодні ми можемо з впевненістю сказати, що успіх у бізнесі майже повністю зумовлюється умінням менеджера працювати з колегами, його особистими якостями, здатністю ефективно керувати людьми. Тут особливо важливі знання менеджера у організуванні колективної роботи, вміння спілкуватися з кожним співробітником на основі сучасних вимог і знайти в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу з метою вирішення поставлених завдань.

Основною особливістю управління в туристському бізнесі стає заохочення працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної і продуктивної праці.

Менеджер повинен знайти підхід до кожного співробітника та орієнтувати їх на проблеми, що стоять перед компанією, поділяти їх за значимістю, направляти зусилля, допомагати розкриттю здібностей людей, концентрувати їх на

самого головному, формувати навколо себе групу однодумців, що є дуже важливим.

Основною метою менеджера є визначити можливість досягнення стратегічного успіху, творення та функціонування структур, які зазвичай іменуються командою. Це не лише група професіоналів, це команда яка йде рука об руку.[4, с.22]

Команда - це ретельно сформований, добре керований, самоорганізований колектив, швидко і ефективно реагує на будь-які зміни ринкової ситуації, що вирішує всі завдання як єдине ціле. Ще одна з відмінностей управління персоналом туристичного підприємства – те, що персонал є частиною компанії, від якості навчання персоналу залежить прибуток всієї фірми.

Отримання в процесі професійної підготовки нових знань сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість у собі. Отже здатність професійного розвитку у власній фірмі високо оцінюється працівниками і має великий вплив на прийняття ними рішення про роботу в тій чи іншій організації, а капіталовкладення в професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату, підвищують мотивацію співробітників та їх відданість організації.[11]

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ «TUI»

Діяльності туристичного підприємства є перш за все, кваліфікований персонал з надання послуг. Це стосується людей, які обслуговують споживачів (працівники туристичних фірм, екскурсоводи, гіді, працівники пунктів туристичної інформації), а також працівників управлінської ланки.

Етапами управління персоналом, яке використовує туристичне підприємство «TUI» є:

- розпланування персоналу (розробка плану задоволення майбутніх потреб в людських ресурсах);
- набір трудового персоналу (створення резерву потенційних кандидатів з усіх посад);
- відбір (оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих з резерву, створеного ходом набору);
- обговорювання заробітної плати та пільг (розробка схем організації і структури заробітної плати, системи пільг з метою привернення найму, збереження і відтворення працівників);
- профорієнтація та адаптація (інструктаж найнятих працівників, розвиток у працівника розуміння того, чого очікує від нього підприємство і яка праця отримує на підприємстві заслужену оцінку);
- навчання (розробка програм навчання трудових навичок, які знадобляться для ефективного виконання роботи);
- оцінка трудової діяльності (розробка методик оцінки трудової діяльності та донесення їх до працівника);
- звільнення (розробка методів переміщення працівників на посаду з великою чи меншою відповідальністю, розвиток їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади чи ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму);

- підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі (розробка програм, що спрямовані на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів).

Найголовніша цінність компанії TUI - це її співробітники і їх потенціал. TUI цінує професіоналізм, знання, навички та досвід, постійно розвивається і покращує якість надаваних послуг.

TUI- команда активних і цілеспрямованих однодумців, які відчують стабільність і надійність своєї компанії, мають можливість швидкого кар'єрного росту та розвитку.

Профільне навчання, міжнародні стажування, тренінги, семінари допомагають вдосконалюватися, отримувати високі результати і доходи.

TUI на постійній основі співпрацює зі страховою компанією ERV. Клієнти отримують всі види туристичного страхування: медичною страховкою на час туру і від невиїзду. Завдяки довгостроковим відносинам двох компаній і налагодженій системі клієнти отримують гарантії, що всі можливі проблеми будуть ефективно і оперативно вирішені.

Гаслом TUI є "Ви заслуговуєте відпочинок, а ми - довіру всього світу"

На мою думку подорожі та туризм є найбільшими світовими індустріями, що сприяють скороченню безробіття і розвитку, завдяки чому є невід'ємними компонентами світової економіки. Стійка економічна, екологічна та соціальна активність є невід'ємною частиною корпоративної культури TUI.

Підприємству «TUI» відповідно до його особливостями, можливостями і традиціями необхідна особлива розробка, впровадження та постійне вдосконалення системи стимулів, що повною мірою забезпечує інтереси і співробітників, і фірми в цілому. Зосередження на мотивації збагачення змісту праці, що полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значимої роботи, що відповідає їх особистим інтересам і нахилам, з широкими перспективами посадового і професійного зростання, що дає можливість проявити свої творчі здібності. Необхідно створити умови, при яких кожна людина відчувала б професійну гордість за те, що краще за інших

можуть впоратися з дорученою роботою, та є причетними до неї і відповідальними за її результати, тоді б люди відчували б цінність результатів, та конкретну їх важливість. Найперше потрібно зацікавити працівників до змін, що будуть здійснюватись - навчанням, наданням інформації, залученням до участі у проекті, покращенням умов праці та ін.

Характер сучасного туристичного бізнесу вимагає такого рівня управління персоналом, який забезпечував би максимальну реалізацію творчого потенціалу працівників у процесі трудової діяльності. Всього цього можна досягти шляхом розроблення і реалізації програми комплексної мотивації, яка дозволяє створити матеріальні, організаційні, моральні, лідерські стимули у взаємозв'язку та взаємозумовленості соціально-психологічних і соціально-економічних процесів, що гармонізують інтереси працівника та підприємства. Матеріальна мотивація може мати вигляд грошової винагороди, соціальних трансфертів тощо. Аспекти мотивації мають враховуватися при розробленні стратегії підприємства та впроваджуватися за наявності зворотного зв'язку щодо оцінки їх дієвості.[13]

3.1. Напрямки удосконалення системи управління туристичної фірми «TUI»

Велика багаторічна практика показала необхідність використання туристичною організацією особистих контактів з клієнтурою. Велика кількість організацій періодично надсилають листи своїм клієнтам, в яких нагадують про себе й інформують про всі існуючі поїздки, часто вкладаючи у конверти видові фото, наклейки та інші дрібні сувеніри.[13]

Для особливої уваги до клієнта, керівник організації може особисто підписати такого листа - це один з способів реклами своїх послуг.

Є декілька варіантів реалізації турів:

- оптовий продаж (продаж повного групового туру або декількох турів; договір укладається у даному випадку або з юридичною особою, яка купує тур для своїх працівників, або з довіреним представником збірної групи туристів);
- індивідуальний продаж (з кожним клієнтом окремо укладається індивідуальний договір);
- продаж турів через каталоги (як правило, так продаються інклюзив-тури, які складаються з жорсткого набору заздалегідь запланованих послуг, що не змінюються при продажу).

Система туристичного підприємства, як і більшість систем, - сукупність керованої (об'єкта управління) і керуючої підсистем (суб'єкта управління, який має відповідні механізми управління). Під управлінням туристичною організацією потрібно розуміти сукупність процесів, що забезпечують підтримання системи у заданому стані і (або) переведення її у новий (більш бажаний, планований) стан шляхом організації та реалізації цілеспрямованих керуючих дій.[12]

Після переведення системи в новий стан управління знову повинно забезпечити підтримку системи у цьому стані. Переведення у новий стан здійснюється кожного разу, як тільки перед системою виникають нові цілі (розробка нових турів, перехід на нові форми обслуговування, вихід на нові туристичні ринки тощо). Оскільки цілі туристичного підприємства динамічні, управління його розвитком і функціонуванням має практично неперервний характер. Через те, що кожне переведення системи в новий стан вимагає своєчасного переведення у новий стан і її системи управління, удосконалення системи управління повинно здійснюватись систематично, для того щоб вона постійно відповідала стану об'єкта управління і його цілям.

В системі управління управляючого впливу здійснюється на основі прийняття управлінського рішення. Тому управління можна представити як процес підготовки, прийняття і реалізації рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Технологічний процес управління повинен здійснюватись

на основі принципів системного підходу, оскільки він являє собою сукупність багатьох взаємопов'язаних процесів.[11]

У виробничих системах, основу яких складають соціальні колективи, від роботи яких залежать як стан системи, так і її діяльність, управління, по суті, спрямоване на організацію діяльності персоналу туристичної організації для досягнення поставлених цілей.

Коли керуюча підсистема належить виробничій системі (виробництво туристичного продукту), управління її діяльністю і розвитком здійснюється у замкнутому контурі за допомогою зворотного зв'язку виходу системи (результатів діяльності) з входом (чинниками діяльності, у тому числі факторами виробництва). Наявність зворотного зв'язку забезпечує вплив на виробничі фактори за рахунок власних ресурсів, завдяки чому і досягається самоорганізація виробничої системи.[13]

Важливими умовами управління у замкнутому контурі є: наявність каналу інформації про стан процесу і виходів (інформаційне забезпечення управління); можливість порівняння результатів виходу з програмою або нормативами (нормативне і технічне забезпечення управління); наявність джерел формування керуючого впливу.

3.2. Проект удосконалення системи управління кадрами підприємства туристичної фірми «TUI»

У ході аналізу туристичної фірми «TUI» виявлено ряд зовнішніх загроз, які негативно впливають на економічний стан підприємства. Великий вплив на фірму мала економічна криза, яка призвела до несприятливих змін у курсі валют, що викликало різке збільшення собівартості послуг. Зниження темпів зростання ринку стало результатом зменшення попиту на туристичні послуги. Протекціоністські заходи інших країн також ускладнюють роботу фірми. І на

мою думку найважливішою проблемою стала складність отримати старих та привернути уваги нових клієнтів через постійний ріст кількості конкурентів.

Одним із факторів боротьби з конкуренцією, які пропонуються, є розмаїття послуг і напрямків, які пропонує туристична фірма. Вибір послуг може також усунути проблему сезонності прибутку.

Туристична фірма «TUI» - одна з лідируючих фірм в містах України, менеджери фірми - висококваліфіковані працівники, які мають великий досвід роботи. Якщо керівництво вчасно вживе заходів щодо усунення слабких сторін фірми і щодо виникших загроз з боку зовнішнього середовища, використовуючи при цьому всі свої ресурси і можливості, туристична фірма «TUI» продовжить своє ефективне функціонування і залишиться конкурентоспроможною.[9]

За рахунок якісно поставленої роботи менеджменту, довголітнього досвіду роботи туристичної фірми «TUI» на ринку туристичних послуг стає можливою стійка конкурентоспроможність перед іншими фірмами, які займаються туристичною діяльністю.

Щоб удосконалити туристичне підприємство TUI потрібно постійно працювати над впровадженням нових засобів, які допоможуть зекономити на витратах, працювати над покращенням якості обслуговування, постійно розвивавати зручну комунікаційну систему між відділами та з клієнтами фірми.[10]

Устаткування та приладдя підлягти модернізації. Все це не обходить увагу керівництва фірми і планується усунути недоліки у майбутньому.

Н мою думку, щоб вибрати правильну стратегію розвитку фірми потрібно знати які зовнішні фактори впливають на фірму і в якому ступені.

Найголовнішим з факторів для фірми є наявність попиту на її послуги. Без попиту підприємство просто не зможе існувати, тому керівництво туристичної фірми «TUI» повинно найбільшу увагу приділяти розвитку маркетингової системи, проводи постійні акції, щоб зацікавити більше клієнтів.[12]

ВИСНОВКИ

Цей аналіз допомагає зрозуміти споживача та його потреби, дати оцінку ринковій можливості підприємства та визначити цілі маркетингової політики. Специфічним видом маркетингових досліджень є ринкова сегментація, тобто розподіл споживачів на однорідні групи. Цей маркетинговий прийом дає змогу знайти потенційних покупців. Дослідженню позицій власного товару відносно товарів конкурентів - це ще один елемент маркетингу. Як тільки визначені параметри, за якими туристичний продукт підприємства відрізняється від турів конкурентів, - починається розробок маркетингового комплексу. До маркетингового комплексу входить цілий набір засобів, які використовує підприємство для впливу на ринок, це заходи відносно туристичного продукту фірми, ціни, організації збуту та ін.

Туристичний маркетинг має ряд особливостей, зумовлених специфікою і ринку та туристичним продуктом, що на ньому пропонується:

- у зв'язку із зростанням попиту на туристичні послуги найважливішим завданням маркетингової діяльності в туризмі є не стимулювання попиту, а можливість управління ним та розподіл його як за сезонами року так і за географічними напрямками;

- також маркетинг туризму координує дії виробників окремих турпослуг - транспортних компаній, готелів, ресторанів, сфери розваг;

- орієнтація на споживача, що лежить в основі маркетингової концепції, змушує підприємства виробляти так звані стандарти обслуговування туристів;

- маркетинг суб'єктів туристичного ринку завжди інтегрований у маркетинг галузі, регіон і не може бути ефективним без координації зусиль усіх рівнів управління галуззю.

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків діяльності організації і вважається основним критерієм її економічного успіху, навіть попереду вдосконалення технічного процесу. Можна мати відмінну технологію, але при некваліфікованому персоналі робота буде втрачена. Таким

чином, ключовою складовою бізнесу є управління кадрами та технологія управління персоналом.

Висока мотивація персоналу - це важлива умова успіху організації. Жодна компанія не може процвітати без настрою працівників на роботу з високою віддачею, без високого рівня приналежності персоналу, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їхнього прагнення внести свій внесок у досягнення поставлених цілей. Саме тому такий високий інтерес керівників і дослідників, що займаються управлінням, до вивчення причин, які змушують людей працювати з повною віддачею сил і в інтересах організації. І, хоча не можна стверджувати, що результати роботи і поведінка працівників визначаються тільки лише їх мотивацією, все ж таки, значення мотивації дуже велике.

У підсумку можна констатувати, що «людський фактор» відіграє вирішальну роль в будь-якому виробничому процесі. Технологіям процесу управління персоналом надають важливе значення з метою завоювання підприємством високих конкурентних позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук В.В. Економіка праці: навчальних посібників / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев. - М.: Финстатинформ, 2015. – 345 с.
2. Анискин Ю.П. Загальний менеджмент: Підручник із загальної теорії менеджменту. – М.: РМАТ, 2014 р. – 296 с.
3. Аширов Д.А. Управління персоналом: навчальних посібників / Д.А. Аширов. – М.: МЭСИ, 2016. – 337 с.
4. Базаров Т.Ю. Управління персоналом: підручник / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремін. – М.: МЭСИ, 2014. – 189 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.І. Менеджмент: Підручник. – М.: Вищу школу, 2014. – 402 с.
6. Волгин В.В. Управління персоналом малого підприємства (попередження проблем): практичний посібник / В.В. Волгин. – М.: Маркетинг, 2015. – 176 с.
7. ДСТУ 9000-2007 “Системи Управління Якістю. Основні положення та словник”. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu.-osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor14237.html
8. ДСТУ 9001-2009 “Системи Управління Якістю. Вимоги”. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/2009-02-12-13-16-36/63-2009-02-12-08-27-01/122-2009-02-19-13-37-47
9. ISO 9001:2008 Quality management systems - Requirements. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46486
10. ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=41014
11. <http://www.tui.ua>
12. Запесоцкий О.С. Стратегічний маркетинг у туризмі: Навчальний посібник. - СПб.: СПбГУП, 2013. – 331 с.
13. Карчевская О.Н. Організація міжнародного туризму: Практичне посібник / О.Н. Карчевская. - Гомель: ГГТУ, 2015. – 361 с.