

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: **«РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Студента 3 курсу групи Т-31
напряму підготовки бакалавр
спеціальності "Туризм"

Кучер Р.О.

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
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність поняття ефективності праці працівників туристичного підприємства.....	5
1.2. Стимулювання і мотивація як основні показники підвищення ефективності праці працівників туристичного підприємства.....	10
1.3. Конкуентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкуентоспроможності підприємства.....	13
2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ».....	17
2.1. Загальна характеристика ТК «Турист».....	17
2.2. Аналіз факторів та динаміка фінансових результатів операційної діяльності, які впливають на ефективність праці працівників ТК «Турист».....	19
2.3. Оцінка ефективності використання персоналу в ТК «Турист».....	25
2.4. Оцінка ефективності конкурентоспроможності трудових ресурсів ТК «Турист».....	30
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ».....	37
3.1. Проблеми формування і використання кадрового потенціалу ТК «Турист».....	37
3.2. Основні підходи до підвищення ефективності праці персоналу ТК «Турист».....	40
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку в умовах ринкової економіки забезпечення туристичних комплексів робочою силою, ефективність їх використання - найважливіша умова ефективного функціонування діяльності туристичного підприємства.

Підвищення ефективності використання робочої сили на підприємствах туристичного комплексу багато в чому означає підвищення продуктивності праці. До факторів зростання продуктивності праці належать: обсяг реалізованих послуг та їх структури; розмаїття асортименту; рівень механізації праці, рівень розвитку науки, підвищення кваліфікації працівників, матеріальне і моральне стимулювання праці, вдосконалення модернізація обладнання і ін. Забезпечення ефективного функціонування діяльності туристичного підприємства багато в чому залежить від раціонального поєднання таких факторів.

Недооцінка значення активізації і розвитку персоналу підприємства збільшує спад виробництва, веде до зниження продуктивності праці, збільшенню витрат і знецінюванню накопиченого людського капіталу. Про це свідчать як загальні економічні показники (падіння виробництва, ріст безробіття, скорочення професійно технічної підготовки і ін.), так і положення на туристичних підприємствах.

В сучасному туристичному бізнесі жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті ТК, котрі можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це не можливо без професійно підготовленого персоналу.

Актуальність дослідження підвищення ефективності праці персоналу у туристичному господарстві пояснюється тими підвищеними вимогами клієнтів, які пред'являються до туристичних послуг у сучасних умовах. Персонал туристичного підприємства є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях туристичного комплексу залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління

людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій туристичного підприємства — функцію управління персоналом.

Питанням теорії та практики стратегічного управління в умовах конкурентного середовища, а також конкурентоспроможності як складової цього процесу присвятили свої праці такі зарубіжні вчені, як: І. Ансофф, Ассаель Генрі, Армстронг Г., Г.Л. Азоєв, Г.Л. Багієв, В.П. Грузинов, Ф. Котлер, М. Мескон, Г. Міцберг, С. Попов., Д. Стрікленд, А. Томпсон, В. М. Тарасевич та інші. Серед вітчизняних науковців слід відзначити: І.Є. Астахова, Л.Г. Агафонова, О.В. Березін, М.Г. Безпарточний, А.В. Вовчак, С.С. Гаркавенко, С.П. Гаврилюк, О.В.Зозульов, В.Я. Кардаш, М.В. Новак, С. Оборська, А.О. Старостіна, Г.М. Тарасюк, Т.І., З. Шершньова та інші.

Метою курсової роботи є дослідження умов ефективності праці працівників туристичного підприємства (на прикладі ТК «Турист»).

Для досягнення поставленої мети автор ставить перед собою наступні завдання:

- визначити основні показники підвищення ефективності праці працівників туристичного підприємства;
- аналізувати динаміку фінансових результатів операційної діяльності, які впливають на ефективність працівників туристичного підприємства;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності праці працівників туристичного комплексу

Об'єктом дослідження виступає туристичний комплекс «Турист».

Предметом дослідження курсової роботи є аналіз факторів, які впливають на ефективність праці працівників, оцінка конкурентоспроможності персоналу, рекомендації щодо підвищення ефективності праці працівників туристичного підприємства.

При дослідженні теми курсової роботи, було обрано такі **методи** дослідження: системний, статистичний, метод порівняння, аналітичний, метод аналізу, статистичний, графічний.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття ефективності праці працівників туристичного підприємства.

Специфіка праці колективів туристичних підприємств полягає в тому, що результатом праці є не продукт, а послуга. Використовуючи у своїй виробничо-експлуатаційній діяльності продукти матеріального виробництва, працівники створюють і реалізують туристичні послуги. Невипадково у багатьох країнах, що спеціалізуються на розвитку туризму, значна частина національного доходу створюється саме в туризмі й, зокрема, у туристичному господарстві.[17] Праця персоналу туристичних підприємств характеризується безперервним графіком роботи, нерівномірністю навантаження впродовж року, місяця, тижня й навіть доби. Чисельність обслуговуючого персоналу залежить не від обсягу послуг, що надаються, а від місткості ТК. Крім того, працівники туристичних підприємств, у своїй більшості, виконують роботу, пов'язану з постійною нервовою, розумовою напругою та значним фізичним навантаженням.

Процес обслуговування потребує особливої чіткості та високої організації, здатних забезпечити максимальні зручності для проживаючих і високий рівень культури обслуговування. Вирішення цього завдання тісно пов'язано із впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, нових форм організації праці, що дозволить значно скоротити чисельність працівників і перейти до світових стандартів якості обслуговування туристів. Нерівномірність інтенсивності туристичних потоків у часі призводить в : одних випадках до неминучих простоїв працівників, в інших — до надзвичайної напруги їх праці, що негативно позначається на ефективності використання трудових ресурсів.

Важливим показником, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів у туристичному господарстві є продуктивність праці. В умовах своєрідного характеру експлуатаційної діяльності туристичних підприємств продуктивність праці визначається кількістю місць або середньою

сумою реалізованих послуг, що припадають на одного працівника за певний період (рік, квартал, місяць, день). Ефективність, як і продуктивність, характеризується відношенням отриманого результату до витрат. Однак, на відміну від продуктивності, ефективність характеризує процес формування суспільно-необхідних затрат праці, пов'язаних з кінцевим результатом — задоволенням потреб туристів. Ефективність праці персоналу туристичних підприємств включає в себе оцінку результатів затрат праці, що відображає підвищення продуктивності праці, економію часу туристів, високу культуру та якість туристичних послуг, скорочення витрат споживання. Розвинена ринкова економіка орієнтує суспільне виробництво на задоволення конкретних потреб споживачів. Це змушує виробників постійно оновлювати продукцію, розширювати її асортимент і поліпшувати якість, а для отримання максимального прибутку в результаті своєї діяльності скорочувати затрати праці. До того ж отримання прибутку підприємцями залежить від того, чи потрібні для споживачів продукцію вони виробляють. Такі умови висувають нові вимоги до оцінки результату праці та зумовлюють необхідність використання об'ємної, ніж продуктивність праці, категорії, якій, на нашу думку, є ефективність праці.

Ефективність праці — це її результативність. Зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ без збільшення затрат праці. У широкому розумінні зростання ефективності праці означає постійне вдосконалення людьми економічної діяльності, постійне знаходження можливості працювати краще, виробляти більше якісніших благ за тих самих, або і менших затрат праці[13].

Ефективність праці має визначатися насамперед конкретними споживчими вартостями (матеріальними чи духовними благами, послугами, роботами), а також кількістю затраченої на них праці. Лише в такому поєднанні має розглядатися результат праці. Категорія "ефективність праці" має соціальний аспект, який у цивілізованих країнах набуває виключно важливого значення. Отже, ефективність праці має розглядатися в економічній науці як

самостійна категорія і обчислюватися у суспільстві в цілому, в окремих галузях і підприємствах (організаціях, установах, закладах).

Рівень ефективності праці в ринковій економіці має характеризуватися системою взаємопов'язаних і доповнюючих один одного натуральних і вартісних показників, кожний з яких відбиває результат праці з того чи іншого боку і може використовуватись у господарському механізмі ринкової економіки у відповідності з його економічною природою і тією роллю, яку він здатний відіграти в тій чи іншій ланці господарювання (аналізі, плануванні, стимулюванні).

Ефективність вимірюється багатьма різноманітними показниками. Всі вони є показниками ефективності, однак одного узагальнюючого показника ефективності немає, як немає абстрактного ефекту, а є конкретна вироблена продукція, отриманий прибуток або якийсь інший конкретний результат. Як правило, назва різних показників ефективності складається з двох слів: перше означає, чим у цьому показнику вимірюються результати діяльності (продуктивність або прибутковість), а друге — витрати яких ресурсів враховані у цьому показнику. Визначення показників є першим етапом в оцінці ефективності праці. Завершальна його оцінка може бути дана на основі критерію (мірила оцінки). Якщо показники характеризують рівень і динаміку ефективності роботи, то критерій показує, наскільки досягнутий рівень ефективності відповідає потребам суспільства. Критерій ефективності праці повинен мати конкретне кількісне вираження. Якщо мова йде про оцінку ефективності праці з точки зору відповідності досягнутого рівня потребам, важливо визначити ступінь цієї відповідності. Цей критерій, на нашу думку, необхідно шукати в моделях мікроекономічного рівноваги попиту і пропозиції. З критерієм ефективності тісно пов'язане поняття міри та ефективності, а останнє - з можливостями суспільства. При цьому необхідно виходити з об'єктивних умов, які існують у суспільстві. Задоволення суспільних потреб залежить від наявності виробничих ресурсів і способів їх використання. Сутність проблеми підвищення ефективності праці полягає в досягненні певної

мети з мінімальними затратами праці. Кожен суб'єкт і суспільство в цілому ставлять перед собою свою мету, але для всіх є спільне - бажання досягти мети з мінімальними зусиллями. Досягнення мети з мінімальними зусиллями виступає однією з економічних закономірностей суспільства, яка обумовлена всезростаючі потреби громадян у товарах, послугах та суспільних благах, а також необхідністю їх постійного задоволення при обмежених виробничих ресурсах.

Кількісні характеристики кадрів в економіці праці доповнюються показниками ефективності використання трудових ресурсів, основним серед яких є продуктивність праці. У загальному розумінні продуктивність праці - це показник ефективності (результативності) праці, який розраховується як частка від ділення обсягу продукції (робіт, послуг) на ту кількість праці, що витрачена на його виробництво[13].

Рівень продуктивності праці розраховується двома способами: прямим і зворотним. При прямому способі продуктивність праці в туризмі визначається кількістю сформованого (реалізованого) турпродукту (турпослуг) в розрахунку на одного працівника підприємства в одиницю часу. Оскільки обсяг роботи виражається в натуральних і вартісних показниках, то продуктивність праці обчислюється в таких же показниках відповідно за формулами[7]:

$$ПП_n = \frac{N_{ТП}}{Ч_{об}}$$

$$ПП_{варр} = \frac{V_{ТП}}{Ч_{об}}$$

де $ПП_n$; $ПП_{варр}$ - продуктивність праці відповідно в натуральному і вартісному вираженні;

$N_{ТП}$ - кількість створеного (реалізованого) тур продукту (послуг);

$V_{ТП}$ - обсяг виручки від реалізації турпродукту (послуг).

Зворотний спосіб визначення ефективності праці полягає в розрахунках

трудоємності одиниці турпродукту (послуг). Трудоємність характеризується кількістю робочого часу, витраченого на одиницю турпродукту (послуги), і розраховується за формулою[7]:

$$T_{нсм} = \frac{\Phi_{рч}}{N_{мп}}$$

де $T_{нсм}$ - трудоємність натуральної одиниці турпродукту (послуги);

$\Phi_{рч}$ - фонд робочого часу, витрачений на створення та реалізацію усієї кількості турпродукту (послуг) за певний період.

Вартісні показники трудоємності обчислюються як співвідношення витраченого часу до вартості сформованого (реалізованого) турпродукту (послуг) за той же час[7]:

$$T_{варем} = \frac{\Phi_{рч}}{V_{мп}}$$

де $T_{варем}$ - трудоємність турпродукту (послуги), виражена у вартісних показниках;

$V_{мп}$ - обсяг реалізованого турпродукту (послуг) у грошовому вираженні. Комплексний показник (коефіцієнт) динаміки ефективності використання робочої сили ($K_{кмеф}$) обчислюється за формулою

$I_{варпр}$, $I_{нпр}$ - відповідно індекс зміни продуктивності праці у вартісному і натуральному вираженні.

Головні резерви підвищення продуктивності праці пов'язані зі скороченням трудоємності турпродукту та окремих послуг. Велике значення в підвищенні продуктивності праці має мотивація працівників до трудової діяльності.

1.2. Стимулювання і мотивація як основні показники підвищення ефективності праці працівників туристичного підприємства.

Мотивація — це найважливіший фактор підвищення ефективності діяльності усєї організації, адже процес діяльності організації можна добре спланувати і організувати, але якщо працівники цієї організації не відповідально ставляться до своїх обов'язків і не зацікавлені особисто у розв'язанні проблем і задач, що постали перед організацією, то результати контролю і підбиття підсумків не будуть втішними.

Ставлення людини до трудової діяльності визначають різні внутрішні і зовнішні чинники. До внутрішніх чинників відносять потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ціннісні орієнтації, ідеали, мотиви.

До зовнішніх відносять різноманітні методи економічного та морального впливу (стимули), які використовуються підприємством для підвищення трудової активності працівників.

Таким чином, мотивація представляє собою комплекс причин, які спонукають працівників до цілеспрямованих дій і є рушійною силою людської діяльності і поведінки на основі глибокої особистої зацікавленості і залучення до її здійснення.

Мотивація має багато аспектів, а тому має свою типологію, представлену класифікацією. Мотивація праці як механізм представляє собою систему, яка узгоджує багато-номенклатурні потреби, інтереси, ціннісні орієнтаційні настанови, мотиви і мотиваційну структуру поведінки.

Спрощена модель мотивації поведінки через споживання можна скласти в такий ланцюжок: спонукання (мотиви) → поведінка (дія) → результат задоволення потреб (повне задоволення, часткове задоволення чи відсутність задоволення) [10].

Найвпливовішим елементом у визначеному механізмі мотивації є мотиви, які представляють собою спонукальну силу, яка передує дії. До функцій мотивів відносяться:

- орієнтуюча (спрямовує працівника під час вибору варіанта поведінки);

- змістоутворююча (визначає суб'єктивну значимість поведінки працівника);
- опосередкована (визначає спонукальні чинники);
- мобілізуюча (мобілізує працівника при необхідності здійснення значущої для нього діяльності).

Ставлення до праці визначається соціально-економічним середовищем, в якому здійснюються трудові процеси і яка визначає стан людини як в суспільстві в цілому, так і в окремих групах.

Головними важелями мотивації до праці в туристичних підприємствах є стимули. Тому мотивація праці розглядається як процес стимулювання окремого працівника або групи працівників до дій, що спрямовані на досягнення індивідуальних або спільних цілей. Крім того, мотивація праці - це одна з найважливіших функцій менеджменту, спрямована на досягнення цілей підприємства через задоволення потреб його працівників.

Стимул - це зовнішнє спонукання до дії, тобто причина поведінки людини. На практиці використовуються різні види стимулів.

1.Примушення. Підприємства розробляють адміністративні методи примушування, до яких відносяться: догана, звільнення з роботи й т.п.

2. Матеріальне заохочення - це стимул у матеріально-грошовій формі: заробітна плата, тарифна ставка, винагорода за результати, премія з прибутку, компенсаційна виплата, туристичних та інших видів путівок тощо.

3. Моральне заохочення - це стимули, спрямовані на задоволення духовних і моральних потреб людини. Воно пов'язане з внутрішніми мотивами людської поведінки, до яких відноситься любов до своєї справи, прагнення до самовдосконалення, творчості та самовираження.

До основних форм мотивації працівників туристичних підприємств відносяться такі:

- заробітна плата, що відповідає внескові працівника до результатів діяльності туристичного підприємства;
- система матеріальних пільг працівникам;

- нематеріальні пільги і привілеї (надання відгулів, додаткових відпусток та ін.);
- заходи, що підвищують інтерес до праці, самостійність і відповідальність працівника, стимулюють підвищення його кваліфікації;
- створення сприятливої соціальної атмосфери, усунення різних бар'єрів між рядовими працівниками й апаратом управління;
- моральне заохочення працівників;
- просування працівників по службі.

Ці заходи мотивації праці підвищують віддачу трудових ресурсів підприємства.

Система мотивації на рівні туристичного підприємства ґрунтується на таких вимогах:

- надання рівних можливостей займати посади і просуватися по службі
- узгодженість оплати праці з її результатами;
- гарантія зайнятості;
- створення умов для захисту здоров'я і безпеки праці;
- забезпечення умов для професійного росту;
- підтримка в колективі довіри, зацікавленості в досягненні спільної мети і місії підприємства.

Для підтримки мотивації праці необхідно:

- систематично перевіряти тривалість перебування кожного працівника на одній посаді і здійснювати необхідне переміщення;
- збагачувати зміст роботи і розширювати її рамки;
- здійснювати активне структурне планування праці і заробітної плати, а також застосовувати гнучкі форми організації праці;
- систематично розвивати організаційну діяльність, підвищувати роль навчання і творчого підходу;
- реалізовувати нові форми взаємодії керівників і підлеглих. Головним методом мотивації праці в ринковій економіці є заробітна плата, участь працівників в акціонерній власності, в прибутку, в управлінні підприємством.

Ефективність праці варто розглядати з погляду ступеня задоволення виробничою організацією динамічних вимог ринку, а також з погляду зусиль, що починаються організацією для задоволення цих вимог.

Висока якість праці кожного працівника повинна забезпечувати необхідне перевищення внеску його в дохід організації над витратами на оплату праці. Показники ефективності трудової діяльності повинні бути пов'язані із системою стимулювання, щоб забезпечити стійкий інтерес працівника в ефективності функціонування організації [6].

Друга проблема — це засоби стимулювання високої ефективності праці. Стимулювання — це система формування в працівників організації спонукальних мотивів до активної й ефективної трудової діяльності.

1.3. Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Значна увага дослідників до використання персоналу як специфічного ресурсу в діяльності підприємств туристичного господарства сприяла формуванню точки зору щодо актуальності питань, які пов'язані із конкурентоспроможністю персоналу підприємства.

Суттєвий вплив конкурентоспроможності персоналу на формування конкурентоспроможності підприємства зумовлює необхідність більш детального вивчення цього поняття, яке, слід сказати, єдиного визначення в сьогodenній економічній думці не отримало й досі, оскільки одночасно використовуються поняття конкурентоспроможності робочої сили, конкурентоспроможності персоналу тощо.

Для оцінки конкурентоспроможності персоналу в цілому слід застосовувати показники ефективності роботи підприємства, які можна порівняти з аналогічними показниками інших підприємств. У найбільш загальному вигляді конкурентоспроможність персоналу підприємства характеризують такі показники: кількісні (фінансові результати діяльності підприємства, частка підприємства на ринку, приріст прибутку підприємства за

рахунок інтенсивних чинників, показники використання трудових ресурсів) та якісні (координація дій персоналу, психологічний клімат у колективі, наявність розробок та методів оригінальних для даного підприємства, корпоративна культура, історія та перспективи розвитку підприємства). Для підвищення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді необхідно насамперед зосередити увагу на якості персоналу, а не на цінових характеристиках конкурентоспроможності.

Підвищення конкурентоспроможності персоналу є процесом, до якого прагнуть і самі працівники, і підприємства, в якому вони працюють. Розвиток навиків і кваліфікації, набуття досвіду роботи відбувається об'єктивно, і змінити можна тільки термін цього процесу. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності працівник повинен прагнути розширювати свої знання і кваліфікацію як у даній сфері діяльності, так і в інших сферах. Підприємство може сприяти цьому, мотивуючи працівника до навчання і підготовки, а також надаючи відповідну допомогу. Другою складовою підвищення конкурентоспроможності є розвиток необхідних психологічних якостей. Це здійснюється як шляхом самовдосконалення і саморозвитку працівників, так і за допомогою відповідних тренінгів і мотиваційних засобів.

Основними завданнями в сфері туристичного бізнесу стають створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням динамічного ринку туристичних послуг, що розвивається[3].

Подальший розвиток сфери послуг ставить нові вимоги до кадрового забезпечення туристичного господарства, потребує великих інвестицій у зростання та розвиток персоналу. Адже саме інвестиції в людські ресурси слід розглядати як довгостроковий чинник підвищення конкурентоспроможності галузі.

Саме показник конкурентоспроможності персоналу є сенс розглядати як можливий засіб досягнення стратегічної мети держави – підвищення рівня розвитку продуктивних сил та піднесення суспільного добробуту. Управління ж

конкурентоспроможністю туристичних підприємств на засадах освітнього потенціалу сучасних умовах вітчизняного розвитку, що обмежений фінансовими і організаційними ресурсами держави та інших суб'єктів економічної діяльності, є абсолютно новим і надзвичайно складним завданням. Вирішення його багато в чому залежить від правильного бачення процесів, що відбуваються на ринку праці та чіткого усвідомлення змісту самого поняття конкурентоспроможності.

Різноманіття мотиваційних моделей на підприємствах об'єктивно потребує різних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності персоналу в ринкових умовах господарювання незалежно від форми власності підприємства. Крім того, враховуючи специфіку функціонування різних галузей економіки, особливості національного трудового менталітету, цілком зрозуміло, що наука має запропонувати цілий комплекс різноманітних моделей оцінки та стимулювання конкурентоспроможності персоналу, тобто надати широкі можливості для вибору тих методик, які безпосередньо відповідають інтересам організації, соціальних партнерів.

Для забезпечення підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємств туристичного господарства є назрілою потреба у розробці й реалізації концепції, яка має спрямовуватися на забезпечення сприятливих соціально-економічних умов для збереження й розвитку людського потенціалу підприємств, його ефективної реалізації у праці в інтересах зростання конкурентоспроможності персоналу, його трудової та інноваційної активності, що слугуватиме основою зміцнення конкурентних позицій підприємств і можливостей їх економічного зростання загалом.

Ефективна діяльність підприємств туристичного господарства в перспективі забезпечення їх стабільної рентабельності та конкурентоспроможності значно залежить від розробки стратегії управління підприємствами туристичного господарства, діючих у сучасних умовах (виживання й забезпечення безперервності їх розвитку). Залежно від умов і обставин, що склалися, це питання вирішується підприємствами індивідуально,

але в основі є клопітка праця щодо створення конкурентних переваг[2].

Підприємства туристичного господарства залежно від типу і категорії діють на певному ринку, пропонуючи основні та додаткові послуги з певними витратами, які залежать від ресурсного потенціалу.

Характер діяльності підприємств туристичного господарства повинен на відповідати умовам ринку, що забезпечується якісним та своєчасним виконанням усіх виробничих і управлінських функцій: прогнозування, планування, організації, мотивації, координації та контролю, а також відповідним рівнем складових ресурсного потенціалу: кваліфікації працівників, матеріально-технічної бази тощо. У разі порушення відповідності очікуваного результату не буде досягнуто, отже підприємства туристичного господарства зазнаватимуть збитків.

Відмітними рисами конкурентоспроможності персоналу є відносність, динамічність, цільовий характер, слабка формалізованість, комплексність сприйняття, дуалістичність розуміння та неповна залежність від підприємства. Відносність конкурентоспроможності базується на тому, що характеристики персоналу підприємства при визначенні його конкурентоспроможності мають бути порівняні не з будь-яким постійним еталоном і не з цими ж характеристиками минулих періодів, а з аналогічними характеристиками конкурентів. Тобто однакові характеристики персоналу підприємства можуть робити його конкурентоспроможним або неконкурентоспроможним за різних умов конкуренції на ринку, хоча від цього кількісний та якісний склад персоналу, характеристика його знань та організаційного капіталу підприємства не змінюватиметься.

Наслідком відносності є динамічність конкурентоспроможності персоналу підприємства, тобто вона може змінюватися у часі навіть без зусиль з боку підприємства, причому такі зміни можуть носити безперервний характер внаслідок змін у зовнішньому середовищі підприємства. Навіть за умов сталості об'єктивних характеристик персоналу підприємства його конкурентоспроможність змінюватиметься.

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ»

2.1. Загальна характеристика ТК «Турист»

Туристична компанія " Турист " знаходиться в місті Львів, вул. Шептицьких,10.

Фірма заснована в 2003 році на надання всіх туристських послуг [20].

Генеральний директор - Твердоступ Любов Іванівна .

За роки успішної діяльності це турагенство знайшло своїх постійних клієнтів, я має досить велику популярність в місті та за його межами, придбала великий досвід роботи і завоювала симпатію своїх партнерів і клієнтів.

ТК «Турист» є малим підприємством. Організаційна структура підприємства представлена нижче (рис. 2.1.).

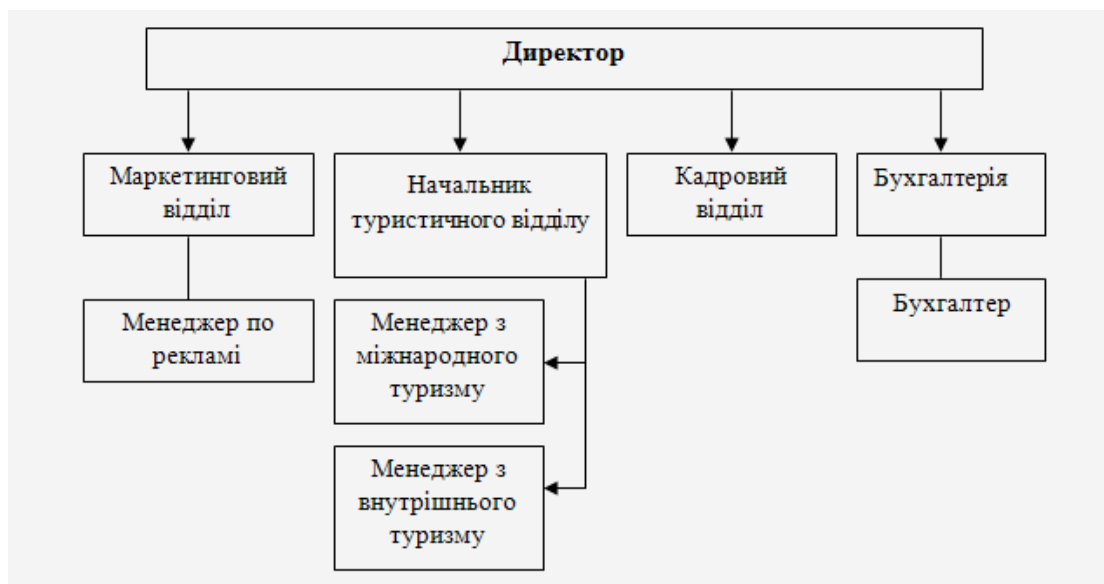


Рис. 2.1. Організаційна структура ТК «Турист» [20].

До повноважень директора, як керівника підприємством відносяться такі, як вмiле ведення фiрмової полiтики, своєчасне та помiрковане прийняття рiшень рiзної складності.

До повноважень менеджера фiрми відносяться: обґрунтований вибір рекламної полiтики, своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищу фiрми, попередження керівництва та прийняття обґрунтованих рiшень, щодо змін у полiтиці фiрми, консультаційне - інформаційне забезпечення клієнтів.

Основними видами діяльності компанії являються : прийом на відпочинок і лікування дорослих, молоді, дітей в Львові та Львівській області, в Карпатах, бронювання готелів , проведення екскурсійних програм , організація конференцій, фестивалів , семінарів , спортивних зборів , продаж путівок по Дніпру і Чорному морю та відпочинок на курортах Європи.

Існують такі форми поїздок :

- індивідуальні поїздки (фірма виступає як турагент);
- прийом індивідуалів;
- прийом груп;
- прийом груп на конференції і семінари.

ТК «Турист» здійснює організацію наступних видів туризму: дитячий, молодіжний, сімейний, культурно-пізнавальний, лікувально-оздоровчий.

ТК «Турист» пропонує туристичні тури за такими напрямками Австралія, Англія, Білорусь, Бельгія, Болгарія, Греція, Єгипет, Іспанія, Італія, Канада, Латвія, Литва, Люксембург, Норвегія, Німеччина, ОАЕ, Польща, Румунія, Словенія, Словаччина, Фінляндія, Франція, Хорватія, Чорногорія, Чехія, Швейцарія, Швеція. Найбільш попит властивий для напрямків Угорщина, Австрія, Чехія та Болгарія.

ТК «Турист» пропонує не лише тури одного міста, але й комплексні тури, які передбачають відвідування декількох міст протягом періоду подорожі.

Для турфірми кращим варіантом є включення в контракт вимоги обов'язкового страхування туристів, страховка повинна бути такою. Щоб забезпечити оплату передбачених страховим полісом витрат.

Туристська страховка представляє собою значно більший, ніж звичайна медична страховка., спектр захисту від численних страхових випадків. Це (в додаток до медичної страховки і страхування життя і здоров'я) - крадіжка майна, повернення вартості путівки при відмовленні від поїздки по поважним причинам, відставання від групи, передчасне повернення.

Безпека туристів на території України гарантується державою. Держкомітет України по туризму, разом з зацікавленими підприємствами і

відомствами, розробляє програму забезпечення захисту і безпеки туристів. Суб'єктами туристської діяльності розробляються конкретні заходи щодо забезпечення туристів, екскурсантів, запобігання травматизму і нещасних випадків і несуть відповідальність за їх виконання.

До складу виробничої бази входять лише ті види знарядь і засобів праці, які беруть безпосередню участь у виробничих технологіях. Це дає можливість: по-перше, виокремлювати особливі сукупні характеристики, що впливають з об'єктивно необхідного техніко-технологічного розвитку виробництва; по-друге, виявляти взаємозв'язки, пріоритети, чинники і способи оновлення та підвищення ефективності системного функціонування технологічних процесів, а отже, і відповідного розвитку виробничої бази.

2.2. Аналіз факторів та динаміка фінансових результатів операційної діяльності, які впливають на ефективність праці працівників ТК «Турист»

Щоб підвищити ефективність їх праці, необхідно визначити фактори (рушійні сили), які впливають на неї. Ефективність праці складається під впливом багатьох факторів. Пізнання суті й механізму дії кожного з них є необхідною умовою визначення конкретних шляхів підвищення ефективності праці, науково обґрунтованого управління цим процесом. Знання факторів ефективності праці й механізму їх дії дозволяє цілеспрямовано впливати на досягнення необхідних результатів [18].

Дослідження факторів ефективності праці не слід обмежувати кількісними параметрами праці й капіталу та їх технологічним поєднанням. Ефективність праці залежить від працівників. Як суб'єкти трудової діяльності люди розглядаються з точки зору біологічних, психологічних і соціальних властивостей, що впливають на трудовий процес та його результати. Це стать, вік, стан здоров'я, знання, уміння, досвід, винахідливість, свідомість, сумлінність, дисциплінованість, організованість, інтереси, потреби тощо.

Ефективність праці залежить також від умов трудової діяльності: соціально-економічних, організаційних, правових, психологічних, санітарно-

гігієнічних, природних. Стан середовища, в якому працюють люди, впливає на них, визначає рівень їхніх фізичних, інтелектуальних і моральних сил, ставлення до праці. Внаслідок одночасної дії всієї сукупності факторів може складатися зростаюча, стала або спадна ефективність праці.

Основу і характер дії факторів ефективності праці визначає економічна система країни, в якій здійснюється трудова діяльність людей. Кожна економічна система створює відповідні умови для реалізації природної суті праці і визначає ступінь її ефективності. Фактори - це рушійна сила, суттєва причина, обставина, що впливає на певний процес або явище, яке змінює рівень і динаміку продуктивності. Дію факторів, їх виявлення і реалізацію необхідно розглядати в тісній залежності від природних і соціально економічних умов, у яких відбувається процес праці. Вони або підсилюють дію того чи іншого фактора (якщо вони сприятливі), або послабляють його. Суспільно-економічні умови, зв'язані з формами власності на засоби виробництва, з виробничими та ринковими відносинами, ступенем розвитку продуктивних сил, рівнем життя, також можуть певним чином відбитися на продуктивності праці.

Усі фактори, що впливають на продуктивність праці ТК «Турист», можна розділити на дві групи:

- перша група включає фактори, які діють у напрямку підвищення продуктивності праці, поліпшення організації праці і виробництва;
- другу групу представляють фактори, що негативно відбиваються на продуктивності праці. До них відносяться погана організація виробництва і праці, напружена соціальна обстановка.

На рівні ТК «Турист» усі фактори можна розділити на внутрішні і зовнішні. Перші включають рівень технічної оснащеності туристичного підприємства, ефективність застосовуваної технології, енергооснащеність праці, організацію праці і виробництва, дієвість застосовуваних систем стимулювання, навчання кадрів і підвищення кваліфікації, поліпшення структури кадрів тощо, тобто все те, що залежить від колективу підприємства і його керівників. До зовнішніх факторів варто віднести зміни асортименту

послуг, їх трудомісткості в зв'язку зі зміною державних замовлень чи попиту та пропозиції на ринку; соціально-економічні умови в суспільстві і регіоні; надійність матеріально-технічного постачання.

За своїм внутрішнім змістом і сутністю усі фактори прийнято поєднувати в три основні групи:

1) матеріально-технічні, зв'язані з рівнем розвитку техніки і технології, впровадженням у розвиток надання послуг і розробок, удосконалюванням знарядь і засобів праці;

2) організаційні, обумовлені організацією виробництва, праці і керування;

3) соціально-економічні, зв'язані зі складом працівників, рівнем їхньої кваліфікації, умовами праці і побуту, відношенням працівників до власності, ефективністю стимулювання праці і зацікавленістю в кінцевих результатах виробництва, тобто з усім, що стосується людини і її відношення до праці.

Матеріальною основою підвищення продуктивної сили праці і її продуктивності є розвиток науки, техніки і технології, впровадження у виробництво їхніх досягнень, тому група матеріально-технічних факторів звичайно розглядається як ведуча і визначальна.

Усередині туристичного підприємства «Турист» найважливішими задачами поліпшення організації праці є: підвищення якості планування з урахуванням перспективних потреб ринку, що розвивається; організаційно-технічна підготовка надання послуг; своєчасне впровадження нової техніки і технології; модернізація діючого устаткування; забезпечення поточних і капітальних ремонтів, а також чітка організація внутрішньозаводського матеріально-технічного постачання.

На розвиток туристичного комплексу «Турист» впливають ряд факторів макро- та мікрорівня, які позитивно/негативно позначаються на перебігу процесів у галузі, у тому числі формуванні персоналу туристичного підприємства [20].

Основним показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці, яка найбільше відображає результати впливу

різноманітних факторів. Тому доцільно аналізувати фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства саме через цей показник. Важливою особливістю показника продуктивність праці є його динамічність. Він постійно змінюється під дією величезної кількості чинників. Одні з них сприяють підвищенню продуктивності праці, інші – навпаки, її зниженню. Крім цього, на рівень і динаміку продуктивності праці впливають також умови, в яких відбувається процес праці, об'єктивні або суб'єктивні причини, які можуть підсилювати дію того чи іншого чинника, або послаблюють його [6].

Продуктивність праці – результативність праці, результат, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів підприємства, у вузькому розумінні – обсяг реалізації продукції (послуг та товарів) підприємств туристичного та закладів ресторанного господарства одним працівником за одиницю робочого часу або кількість робочого часу, що витрачається на одиницю продукції (послуг та товарів) [16].

В таблиці 2.1. показана динаміка факторів що впливають на ефективність управління трудовими ресурсами. Серед них продуктивність праці, рентабельність та трудомісткість трудових ресурсів.

Трудомісткість – це показник, що характеризує затрати живої праці (часу) на виробництво та реалізацію одиниці продукції підприємств туристичного та закладів ресторанного господарства (послуг, продукції, товарів) [13].

В результаті аналізу показників ефективності використання трудових ресурсів, можна сказати, що продуктивність праці має тенденцію до зменшення (2015р. 40,32 тис.грн/чол., в 2016 р. - 21,55. На це впливають такі показники як дохід, який з роками зменшився до 5046 тис.грн. та середньооблікова чисельність працівників що збільшилась протягом 2 років на 7 осіб. Зміна трудомісткості з кожним роком збільшується (2015р. - 0,02, 2016 р.- 0,05). Зміна рентабельності має тенденцію до зменшення (в 2015 р. - 3360,24%, в 2016 р.- 1795,79%), на це має вплив такий показник як чистий прибуток, що зменшується.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів
в ТК «Турист» 2015-2016 рр. [20].**

Показники	Одиниці виміру	2015	2016	Абсолютне відхилен.	Темп прирост.%, %	Темп приросту,%
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	Осіб	254	261	7	12,76	2,76
Доходи від основного виду діяльності	Тис.грн	32997	27951	-5046	54,92	-45,08
Чистий прибуток	Тис.грн	2846	1941	-905	54,92	-45,08
Продуктивність праці	Лю.один/д	124,46	54,86	-69,60	44,08	-55,92
Продуктивність праці	Тис.грн/чол.	40,32	21,55	-18,77	53,45	-46,55
Трудоємність	Чол./тис.грн	0,02	0,05	0,02	187,10	87,10
Рентабельність трудових ресурс.	%	3360,24	1795,79	-1564,45	53,44	-46,56

За 2016 р. доходи від продажу товарів (робіт, послуг) склали 32 млн. 997 тис. грн., що більше на 5 млн.460 тис.грн ніж 2015 р.

Обсяг послуг складає:

- від проживання 20 млн. 152 тис. грн.;
- роздрібний товарообіг 8 млн. 845 тис. грн.;
- від додаткових послуг – 4 млн.

Завантаженість туристичного підприємства склала на 2016 р. - 56,7%, що на 1,8% більше , ніж у 2015 р. (55,1%).

Хоча виручка від реалізації послуг (робіт) у 2016 р.на 18,1 % була більша, ніж у 2015 році, проте ТК отримав чистого прибутку на 905 тис. грн. (або на 31,8%) менше, ніж у 2015 р., це насамперед пов'язано з тим, що у 2016 році були більші витрати на збут на 116%, а також інші операційні витрати на 79,3 %.

За 2016 р. в бюджет перераховано 5 млн. 500 тис. грн.. податку на додану вартість (ПДВ).

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансово-економічних показників туристичного комплексу «Турист» за 2015-2016 рр. [20].

№пп	Показники, тис. грн..	2015 р.	2016 р.	Відхилення	
				+/-	%
1	2	3	4	5=4-3	6=5/3x
1	Виручка від реалізації послуг (товарів)	27951,0	32997,0	5046,0	18,1
2	ПДВ	4903,0	5500,0	597	12,2
3	Чистий дохід	23048,0	27497,0	4449,0	19,3
4	Собівартість послуг	18587,0	23047,0	4450,0	23,9
5	Валовий прибуток	4451,0	4450,0	-1,0	23,9
6	Інші операційні доходи	2157,0	2420,0	263,0	12,2
7	Адміністративні витрати	1250,0	1223,0	-27,0	-2,2
8	Витрати на збут	44,0	95,0	51,0	116,0
9	Інші операційні витрати	1321,0	2369,0	1048,0	79,3
10	Інші фінансові доходи	161,0	42,0	-119,0	-74,0
11	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	4154,0	3225,0	-929,0	-22,4
12	Податок на прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	1308,0	1284,0	-24,0	-1,8
13	Чистий прибуток	2846,0	1941,0	-905,0	-31,8

Для покращення ефективності використання персоналу необхідно на основі проведеного аналізу основних економічних показників діяльності туристичного підприємства «Турист» за 2015-2016 роки виявити ефективні напрями та резерви, впровадження яких призведе до зростання одиниці живої праці й відповідно зростання рівня продуктивності праці всього туристичного підприємства.

Завдяки реалізації даних напрямів в масштабах туристичного підприємства може бути досягнута мета будь-якого суб'єкта господарювання, а саме покращення фінансових результатів господарської діяльності.

2.3. Оцінка ефективності використання персоналу в ТК «Турист»

Ефективність використання персоналу виражається в зміні продуктивності праці, що відображає позитивні сторони роботи, її недоліків. Аналіз ефективності використання персоналу складається у виявленні можливостей подальшого підвищення продуктивності праці на основі кращого використання кількісного, якісного складу і розміщення кадрів, їхні відносини до праці, характеру взаємин у колективі. Для аналізу продуктивності праці використані дані рухи кадрів, їхньої кваліфікації, використання робочого часу, вироблення і трудомісткості надання послуг.

Зведені показники праці і заробітної плати в ТК «Турист» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Зведені показники по праці і заробітній платі туристичного підприємства «Турист» [20].

Найменування показників	2015 рік		2016 рік	
	План	Факт	План	Факт
Облікова чисельність, чол.	270	254	286	261
Чисельність працюючих, прийнятих за період, (чол.)		23		33
Чисельність працюючих, звільнених з різних причин за період, (чол.)		36		54

Число працюючих, звільнених за даний період із причин, що ставиться до плинності кадрів, (чол.)		3		2
Обсяг реалізованих послуг, (тис. грн.)	6380,5	6990,6	7135,1	7550,2
Фонд оплати праці, (тис. грн.)	671,99	501,1	756,00	558,66
Середня заробітна плата, (тис. грн.)	150,0	118,8	175,0	147,3
Продуктивність, (тис. грн.)	17,106	18,541	19,820	23,892
Трудомісткість, (тис. грн.)	0,16	0,054	0,050	0,042

Основними показниками продуктивності праці є вироблення товарної продукції (обсяг зроблених послуг) у порівнянних цінах розраховуючи на одного середньооблікового працівника і зворотний їй показник - трудомісткість. Показники продуктивності праці, розраховані на один працівника, на один людино-день, на одну людино-годину доповнюють основний показник. Це дозволяє розмежувати фактори, зв'язані безпосередньо із процесом виробництва і використанням робочого часу. За даними табл. 2.2, фактичне вироблення обсягу зроблених послуг у порівнянних цінах розраховуючи на один середньооблікового працівника в 2016 році в порівнянні з таким же показником в 2015 році зросло, у результаті зниження трудомісткості зроблених послуг.

Стабільність кадрів – важлива умова успішного оволодіння працівниками специфікою виробництва, придбання ними стійких навичок і досвіду, досягнення високої продуктивності праці. Для оцінки стабільності необхідно визначити рівень основних показників, що характеризують величину руху кадрів у ТК. До таких показників ставляться коефіцієнт обороту кадрів по прийому (K_p), коефіцієнт обороту кадрів по звільненню (K_z) і коефіцієнта плинності ($K_{пл}$) кадрів. Розрахунок показників слід робити по наступних формулах:

$$K_p = Ч_{пр}/Ч,$$

$$K_z = Ч_з/Ч,$$

$$K_{пл} = Ч_з.т/Ч.$$

де Чпр - число працюючих, прийнятих за даний період, чол.

Чз - число працюючих, звільнених із всіх причин за даний період, чол.

Чз.т - число працюючих, звільнених за даний період із причин, стосовної до плинності кадрів, чол.

Ч - середньооблікове число працюючих за цей же період.

Вивчення використання робочого часу - важливий етап аналізу дослідження персоналу, аналізу факторів, що впливають на рівень продуктивності праці. Аналіз використання робочого часу починається з розробки балансу робочого часу, у процесі якого визначається фонд робочого часу, його розподіл на час роботи і час перерв у роботі, а так само причини втрат робочого часу. Для аналізу ефективності використання робочого часу, для розрахунку їхньої планової чисельності складається баланс робочого часу на одного середньооблікового працівника.

Таблиця 2.4.

Баланс робочого часу туристичного підприємства «Турист» у середньому на одного робітника, днів [20].

Найменування показників	2015 рік		2016 рік
	факт	план	факт
Календарний фонд часу	365	365	365
Вихідні і святкові дні	102	102	100
Номінальний фонд часу	263	263	265
Чергові відпустки	20	20	18
Відпустки по навчанню	2,1	3,5	3,8
Відпустки у зв'язку з родами	3,6	2,8	3,4
Хвороби	7	7	12,5
Неявки з дозволу адміністрації (без змісту)	7,5	9,5	9,5
Прогоули	0	0	2,5
Усього неявок з обліком максимально можливого фонду часу	40,2	42,8	49,7
Число явок	222,8	220,2	215,3
Цілодобові простой	0	0	0

Ефективний фонд часу	222,8	220,2	215,3
Середня тривалість робочого дня, год.	6,9	6,9	6,9
Ефективний фонд часу, годин	1537,32	1519,4	1485,6

Як видно з таблиці ефективний фактичний фонд робочого часу у 2016 році зменшився зменшився у порівнянні з фактичним у 2015 році на 51,72 год. Це відбулося тільки за рахунок зменшення числа відпрацьованих днів, тому що тривалість робочого дня залишалася постійною, подальший аналіз необхідний для виявлення причин зміни числа відпрацьованих днів і тривалості робочого дня. На цей показник впливають наступні фактори:

- збільшення відпусток по навчанню - 0,3;
- відпустки пов'язані з родами - 0,6;
- хвороби - 5,5;
- прогули - 2,5.

Аналіз зазначених факторів, що впливають на показники використання робочого часу показує, що резервом стабільності персоналу є зниження неявок через хворобу, прогулів. Спостерігається, зокрема, неявки, викликані травматизмом, захворюваннями, пов'язаними з виробничими умовами, неявки з дозволу адміністрації із причин, що залежать від роботи дитячих установ, поліклінік, ательє з ремонту квартир і майна, місцевих органів влади і т.д. Прогули класифікуються із причин і по окремих виробничих підрозділах. Аналіз цих показників дозволяє одержати більше повне подання про фактичний розподіл робочого часу, величині втрат і про їхні причини.

Праця персоналу ТК «Турист» характеризується безперервним графіком роботи, нерівномірністю навантаження впродовж року, місяця, тижня, дня. Чисельність обслуговуючого персоналу залежить не від обсягу послуг, що надаються, а від місткості туристичного підприємства.

Працівники туристичного підприємства у своїй діяльності виконують роботу, пов'язану із постійною нервовою, розумовою напругою та значними фізичними навантаженнями. Процес обслуговування потребує особливої

чіткості та високого організаційного забезпечення, який повинен забезпечити максимальні зручності для проживаючих і високий рівень культури обслуговування.

Важливим показником, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів у туристичному господарстві є продуктивність праці. Рівень продуктивності праці в ТК «Турист» залежить від таких факторів: обсягу реалізованих послуг та їх структури, розмаїття асортименту, рівня механізації праці та іншого. Продуктивність праці підвищується за рахунок інтенсивних факторів, запровадження технологій, механізації ручної праці, суміщення професій, скорочення витрат робочого часу, підвищення кваліфікації та прогресу рівня фахівців туристичного господарства, вдосконалення окремих операцій та виробничо-експлуатаційних процесів в цілому, підвищення матеріальної зацікавленості у результаті вивчення та впровадження передового вітчизняного та зарубіжного досвіду.

На основі аналізу робочих процесів управління менеджер туристичного підприємства визначає, яку роботу і хто буде виконувати. При цьому великий обсяг роботи з управління він передає своїм безпосереднім підлеглим зберігаючи за собою вирішальні ланки управління. Працівники, як безпосередньо підпорядковуються менеджеру, діють аналогічним чином на своїх підрозділах.

Охарактеризувавши кількісно персонал ТК «Турист» перейдемо до показників якості використання працівників в організації.

Згідно даних таблиці вище в 2016 році чисельність працівників становила 261 осіб. Відповідно до функцій, що виконуються, їх можна поділити на наступні категорії:

- Керівники - 40 осіб;
- Спеціалісти - 60 осіб;
- Службовці - 30 особи;
- Робітники – 131 особа.

З метою подальшого аналізу розрахуємо питому вагу керівників в

загальній кількості працюючих, а також кількість робітників, які припадають на одного керівника.

Питома вага керівників в загальній чисельності працюючих становить:

$$\lambda_k = 30/261 * 100\% = 11,5\%$$

Даний показник є дещо вищим за нормативний (8-12%, при загальній чисельності 50-100 чоловік), що безумовно є негативним фактором враховуючи й те, що така досить висока кількість працівників не забезпечує нормальне управління підприємством.

Розрахуємо кількість робітників, які припадають на одного керівника:

$$K_p = 131 / 40 = 3,28$$

Ця величина також не знаходиться в межах норми (5-10 чоловік). Таку ситуацію можна пояснити тим, що в попередньому періоді при зменшенні чисельності робітників і спеціалістів, кількість керівників залишалася практично незмінною. За доцільне в даній ситуації вважаю зменшення кількості працівників, що займають керівні посади. Для цього слід провести зміни в організаційній структурі підприємства. Наприклад, об'єднати відділ постачання і відділ збуту в один.

Як бачимо, рівень управління персоналом не є на високому. Керівництво ТК «Турист» ще до кінця не усвідомлює, що саме персонал є провідним фактором успіху, що саме його інтелектуальний потенціал організаційно поєднує всі складові в одне ціле, забезпечуючи ефективну діяльність туристичного підприємства.

2.4. Оцінка ефективності конкурентоспроможності трудових ресурсів ТК «Турист»

Почати оцінку слід з характеристики кількості працівників на підприємстві за якісним складом. Такий аналіз дає змогу оцінити, як підприємство вписується у ринкові умови господарювання, наскільки успішно воно витримує конкурентну боротьбу на ринку послуг і на ринку трудових ресурсів.

В табл. 2.5 показана динаміка і структура працівників туристичного підприємства «Турист» за статтю з 2015 по 2016 рік.

Таблиця 2.5

**Динаміка та структура трудових ресурсів в ТК «Турист» за статтю
2015-2016 рр. [20]**

Показники	Одиниці виміру	2015 рік	2016 рік	Абсолютне відхилення 2015-2016	Питома вага 2015	2016 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	осіб	254	261	7	100	100
Жінки	осіб	154	171	17	60,63	65,52
Чоловіки	осіб	100	90	-10	39,37	34,48

Проаналізувавши динаміку і структуру трудових ресурсів за статтю, можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність штатних працівників кожного року змінюється у 2016 р. це - 261 особа, вона збільшилась в порівнянні з 2015 роком (254 особи). На таку ситуацію вплинула кількість чоловіків, що зменшується з кожним роком на підприємстві і кількість жінок, що збільшується. Наприклад, за 2015-2016 рр. жінок збільшилось на 17, а чоловіків зменшилось на 10. Причинами є те, що жінки в порівнянні з чоловіками є більш продуктивними в роботі туристичного підприємства, яка не є пов'язаною з розумовою діяльністю, тому, можливо, для туристичного підприємства така структура позитивно впливає на певне зростання його потужності.

Таблиця 2.6.

Динаміка складу та структури працівників за освітою 2015-2016 рр.

Показники	Одиниці виміру	2015	2016	Абсолютне відхилення 2015-2016рр.	Питома вага,% 2015 рік	2016 рік
Які мають вищу освіту за освітніми рівнями:	осіб	91	92	1	100	100
Неповна та базова вища освіта	осіб	15	12	-3	16,48	13,04
Повна вища освіта	осіб	76	80	4	83,52	86,96

В результаті аналізу структури освітнього складу працівників туристичного підприємства «Турист», можна сказати, що на більшу частину працівників припадають люди з вищою освітою. І ця кількість має тенденцію до збільшення. В 2015 році кількість працівників з повною вищою освітою становили 84%, в 2016 році - 87%. Кількість працівників з неповною та базовою освітою відповідно зменшується, в 2015 році - 16%, в 2016 - 13%.

Для підприємства туристичного господарства, як і для інших підприємств, залишаються пріоритетними працівники з повною вищою освітою, кількість яких, кожного року зростає. Такі працівники швидше та легше навчаються своїм обов'язкам.

Плинність кадрів на підприємствах тим менша, чим кращі умови праці, чим вищий рівень рішення соціальних потреб працівників. З одного боку добре, коли на підприємстві оборот кадрів не змінюється. Але через недостатній оборот робочої сили, збільшується показник зростання частки працюючих середнього віку. Особливо це характерно для підрозділів та службовців керівного складу підприємств. Для боротьби з цим негативним явищем використовують дуже прості й надійні заходи. Наприклад: прийом на роботу тільки молодих чи відносно молодих працівників, примусове звільнення з посади осіб, які досягли пенсійного віку, тощо.

Таблиця 2.7.

Динаміка показників руху робочої сили 2015-2016 рр.[20].

Показники	Вимір	2015 рік	2016 рік	Абсолютне відхилення	Темп росту,%	Темп приросту,% 2015/2016 рр.
Чисельність штатних працівників	осіб	254	261	7	102,76	2,76
Кількість прийнятих на роботу	осіб	45	38	-7	84,44	-15,56
Кількість звільнених	осіб	30	33	3	110	10,00
Звільнено за прогул та порушення труд. дисципліни.	осіб	30	33	3	110	10,00
Коефіцієнт оновлення персоналу.	одиниць	0,18	0,15	-0,03	82,18	-17,82
Коефіцієнт вибуття персоналу.	одиниць	0,12	0,13	0,01	107,05	7,05
Коефіцієнт прийнятих та звільнених.	одиниць	1,5	1,15	-0,35	76,77	-23,23

Коефіцієнт змінності персоналу.	одиниць	0,67	0,87	0,20	130,26	30,26
Коефіцієнт плинності.	одиниць	0,12	0,13	0,01	107,05	7,05
Коефіцієнт стабільності.	одиниць	0,88	0,87	-0,01	99,06	-0,94

Проаналізувавши показники руху робочої сили, можна сказати, що кількість прийнятих на роботу має тенденцію до зменшення. В 2015 році вона становила 45 осіб, в 2016 – 38 осіб.

Кількість звільнених лишається нестабільно. В 2015 році - 30 осіб, в 2016 р. пішла тенденція на збільшення (33 особи). Щодо динаміки коефіцієнту оновлення, то вона має тенденцію до зменшення, в 2015 - 0,18 одиниць, в 2016 р. - 0,15 одиниць.

На це впливає такий показник, як кількість прийнятих працівників, що також зменшується.

Щоб розрахувати коефіцієнт оновлення персоналу, необхідно кількість прийнятих осіб розділити на середньооблікову чисельність штатних працівників.

Відповідно для коефіцієнту вибуття персоналу потрібно кількість звільнених розділити на середньооблікову чисельність працівників. Зробивши це можна сказати, що коефіцієнт вибуття персоналу має тенденцію до збільшення, у 2015 році він становив 0,12 одиниць, в 2016 році 0,13 одиниць. На це впливає кількість звільнених працівників.

Особливу увагу при аналізі руху кадрів на підприємстві потрібно приділяти показнику плинності.

Плинність – негативне явище, на рівень якого впливає ціла система факторів: невдоволеність рівнем заробітної плати, відсутність житла або його

віддаленість від місця роботи, несприятливі умови і режими праці, низький рівень соціально-культурної інфраструктури підприємства, відсутність відповідальності та сумлінного ставлення до праці та інше.

Аналізуючи цей показник у ТК «Турист» за 2 роки можна відмітити, коефіцієнт плинності у 2015 р. становив 0,12%, а у 2016 році 0,13%. Необхідно проводити ефективну роботу в напрямку задоволення потреб працівників та зміцнення трудової дисципліни на підприємстві, що знизить рівень плинності.

В табл. 2.8. наведені показники ефективності використання фонду оплати праці в ТК «Турист» за 2015-2016 роки.

Таблиця 2.8.

Динаміка показників ефективності використання фонду оплати праці 2015-2016 рр. [20]

Показники	Одиниці виміру	2015 рік	2016 рік	2015-2016рр.
Абсолютне відхилення	Темп росту,%	Темп приросту,%		
ФОП штатних працівників, всього	тис.грн	6545,5	8040	1494,5
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	254	261	7
Доходи від основного виду діяльності	тис.грн	10242	5625	-4617
Чистий прибуток	тис.грн	8535	4687	-3848
Середня заробітна плата	тис.грн/чол.	25,77	30,80	5,03
Зарплатомісткість		0,64	1,43	0,79
Зарплатовіддача		1,56	0,70	-0,87
Рівень фонду оплати праці	%	63,91	142,93	79,02
Рентабельність фонду оплати праці	%	130,39	58,30	-72,10

Проаналізувавши показники ефективності використання фонду оплати праці, можна сказати, що динаміка середньої заробітної плати змінювалась на протязі років. В 2008 році вона становила - 2500 тис.грн/чол., в 2015 році - 3500. На це вплинули такі показники, як середньооблікова чисельність працівників та фонд оплати праці, що також змінювались на протязі років. Рентабельність ФОП має тенденцію до зменшення, на це впливає чистий прибуток та ФОП. Рівень ФОП збільшився протягом 2 років 79,07 % і на це вплинули такі показники, як доходи та фонд оплати праці, що змінювались. Показник зарплатовіддачі (табл. 2.8.) зменшився у 2015 році, що свідчить про неефективне використання заробітної плати ТК «Турист» у даному періоді.

3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ»

3.1. Проблеми формування і використання кадрового потенціалу ТК «Турист»

В зв'язку з виявленими у попередніх розділах проблемами в системі управління ТК «Турист» доцільно цілеспрямовано провести організаційні зміни. Звичайно нововведення не повинні проводитись раптово, без заздалегідь розроблених програм і комплексу заходів. Насамперед потрібно зацікавити працівників до змін, що будуть здійснюватись - навчанням, наданням інформації, залученням до участі у проекті, покращенням умов праці та ін. Нерідко нові заходи зустрічають опір, тому щоб зміни були успішними потрібно організувати управління всіма процесами.

Насамперед я вважаю, що необхідно внести деякі зміни до системи управління ТК «Турист».

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до області кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрових служб підприємств [10].

Значну частину кадрової роботи на підприємстві ведуть безпосередньо керівники. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрових служб по підбору і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством. Крім того, необхідно мати на увазі, що в питаннях призначення чи переміщення працівника, оцінки його ділових якостей завжди активну участь приймає його безпосередній керівник, що припускає компетентність останнього в питаннях кадрової роботи. В обов'язок керівника також входить піклування про розширення компетенції відділів кадрів,

підвищенні ролі кадрових служб, удосконаленні їх роботи, підвищенні кваліфікації кадрових працівників.

Однією із задач кадрової роботи ТК «Турист» є організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників безпосередньо на виробництві та в навчальних закладах, вдосконалити систему планування кадрів та ввести ефективну систему управління персоналом підприємства для того, щоб зменшити плинність кадрів. Підприємство з цією метою повинне розвивати учбово-матеріальну базу, створювати учбові комбінати, курси та центри, школи по вивченню передових методів праці, створювати програми по удосконаленню умов праці.

Підвищити ефективність атестації працівників управління, а також забезпечити об'єктивність її оцінок і висновків можна шляхом застосування експертних оцінок фахівців і особливо керівників, здійснюваних з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими.

Важливою проблемою підприємства є уміле використання резерву. Необхідно вчасно визначити момент, коли резервіст повинний бути висунутий на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь. Мова йде про зміцнення відстаючих ділянок виробництва здатними ініціативними керівниками.

У складі резерву кадрів на висування доцільно передбачати два напрямки: оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довгостроковою підготовкою).

Підготовка в складі оперативного резерву, як показує практика, не повинна тривати більш трьох років, тому що “засиджування” у резерві демобілізуючи впливає на активність працівника, зарахованого в резерв, тому що порушує його життєві цілі і плани. Це, в свою чергу, призводить до зниження ефективності роботи даного підприємства.

Висування кандидатів у резерв повинне бути публічним з метою досягнення великої об'єктивності в оцінці кандидатів, що включаються в списки резерву. Інформація, використовувана при доборі кандидатів у резерв, це різноманітні і по можливості найбільш повні зведення, якими керуються

відділи кадрів, адміністрація підприємства. Доцільно висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що суспільна думка – найважливіше і найнадійніше джерело інформації про особистість.

Також на мою думку на підприємстві доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як працівників, так і керівника та спеціалістів, бо оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації. Оскільки саме від керівника багато в чому залежить успішна діяльність агропідприємств, то необхідно постійно оцінювати наскільки ефективно він виконує свої обов'язки і які мотиваційні фактори впливають на нього. Керівники і спеціалісти працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організацій, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Проводити атестацію може саме підприємство, або ж залучити незалежних експертів, для підвищення об'єктивності оцінки.

Для оцінки складності виконуваних функції працівників відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт.

Згідно оцінки удосконалення праці робітників має включати такі етапи:

- визначення головних обов'язків працівника;
- конкретизація цих функцій у певних економічних показниках;
- встановлення одиниці виміру системи показників, які виражають результати діяльності;
- встановлення мінімальних і максимальних "стандартів використання" для кожного показника;
- співвідношення досягнутих результатів із прийнятими "стандартами використання" і визначення оціночного балу;

- визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Також підприємство, а саме відділ кадрів, немає розробленого зразка для проведення співбесід з можливими претендентами на ту чи іншу посаду.

3.2. Основні підходи до підвищення ефективності праці персоналу ТК «Турист»

Використання персоналу туристичного підприємства «Турист» являє собою комплекс заходів спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Використання персоналу повинно відповідати цілям туристичного підприємства, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись Законів про працю. Раціональне використання персоналу має забезпечити [17]:

- оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду;
- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;
- періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва;
- максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаження різних груп м'язів людини;

Збалансованість кількості робочих місць і кількості працівників досягається правильним їх розміщенням і внутрішньо організаційною мобільністю працівників.

Розміщення персоналу – це раціональний розподіл складу кадрів у структурних підрозділах, що проводиться з врахуванням специфіки виробництва, відповідності психологічних якостей людини змісту виконуваної роботи. При цьому вирішуються такі завдання:

- формування активно діючих трудових колективів в межах структурних

підрозділів;

- перспективність розміщення кадрів, що сприятиме їх росту;

При розміщенні персоналу дотримуються наступні принципи:

- відповідності;
- перспективності;
- змінності;

В ТК «Турист» розроблені і інші умови, які сприяють змінності, оскільки застій кадрів, пов'язаний з тривалим перебуванням на одній і тій же посаді, має негативні наслідки для туристичного підприємства.

Зарубіжні і вітчизняні спеціалісти виділяють декілька підходів до організації раціонального використання персоналу, суть яких зводиться до пошуку оптимальної мотивації працівників через формування:

- моделей гнучкого управління балансом робочих місць і кількістю працівників, оплати і стимулювання праці;
- стабільність трудових колективів;

Ці два основних і взаємопов'язаних напрямки організації раціонального використання персоналу реалізуються різними формами в ТК «Турист».

Основним завданням формування стабільних виробничих колективів є попередження плинності кадрів, оптимізація внутрішньої мобільності кадрів, зміцнення виконавської і трудової дисципліни, створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі[15].

Колектив туристичного підприємства – це цілісний організм, від структури якого залежить поведінка кожного працівника.

Ефективність роботи колективу визначається якістю і обсягом взаємовпливу, взаємовідносин членів колективу і служби інформації. На роботу колективу впливають такі фактори:

- чітка, одна для всіх мета, що об'єднує людей для вирішення поставлених завдань;
- мотивація членів групи, їх взаємовідносин;
- структура влади в колективі, вплив на авторитет членів групи і підгруп;

- чітко виражена групова незалежність;
- якість комунікації і жорстка відповідальність за результати;
- свобода діяльності як умова успішної роботи.

Організаційна атмосфера і методи управління туристичного підприємства «Турист» повинні сприяти пріоритетності груп, а керівники повинні сприймати своїх підлеглих як групу і підтримувати спілкування з ними як з групою, та добре знати стадії розвитку групи і зробити все можливе для її створення.

Основними передумовами підвищення ефективності використання персоналу є:

- ефективне використання інтелектуальних, організаторських, творчих здібностей працівників на основі покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці;
- забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів;
- забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку;
- визначення потенціалу працівника, чітке встановлення його характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

Основні характеристики трудового потенціалу працівника:

- вік, здоров'я – фізичний і психічний стан, режим, якість харчування, вживання алкоголю, паління;
- особисті характеристики – тип, темперамент, риси характеру;
- підготовка – загальноосвітня, професійна, економічна здатність до професійного росту, безпосереднього навчання;
- ставлення до праці – творча дисципліна, відповідальність, ініціативність;
- досвід – навички до праці, стаж роботи;
- сімейний стан – сімейний, самотній, наявність дітей, матеріальний стан.

Оцінка реального працівника, його трудового потенціалу дозволяє диференційовано підходити до включення його в систему зайнятості,

розміщення в певних підрозділах.

Система управління трудовими ресурсами туристичного підприємства «Турист» являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Методи управління персоналом — це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Існує постійна потреба туристичного підприємства «Турист» в підвищенні продуктивності праці, для цього, в першу чергу, необхідна якісна робоча сила. Тому найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є безупинна перепідготовка персоналу. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність: чим вище його розряд, тим вище продуктивність його праці. На виконання однієї і тієї ж роботи у кваліфікованих працівників іде значно менше часу, чим у менш кваліфікованих. Більш кваліфіковані працівники швидше й ефективніше освоюють нову техніку, технологію, методи організації праці. Завдяки своїй вищій освітній і професійній підготовці, такі працівники одержують можливість технологічно «бачити» значно більше своєї безпосередньої обов'язки в процесі виробництва. Саме це багато в чому визначає більш високий ступінь задоволення своєю працею.

Підготовка персоналу туристичного підприємства «Турист» являє собою процес придбання працівниками теоретичних знань і практичних навичок в обсязі кваліфікаційної характеристики, що вимагає початкового рівня кваліфікації.

Перепідготовка персоналу — означає навчання кваліфікаційних працівників із метою зміни їхнього професійного профілю для досягнення відповідності кваліфікації кадрів вимогам.

Підвищення кваліфікації персоналу – це процес удосконалювання теоретичних знань і практичних навичок з метою підвищення професійної майстерності працівників, освоєння передової техніки й технології, орієнтації праці, виробництва й керування.

Перепідготовка кадрів у багатьох випадках носила формальний характер, тому що підвищувати кваліфікацію працівники посилалися часто тому, що за планом треба було побувати на курсах один раз у 5 років.

Значення навчання й перепідготовки кадрів на підприємстві широко визнано в усьому діловому світі. Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання, перепідготовки. Головними з них є:

- збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, більшого ефективного використання трудових ресурсів;
- технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями;
- нестача досить кваліфікованих працівників на національному рівні;
- підготовка працівників до заняття більш високої посади;
- розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів;
- соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників;
- поява нових виробничих працівників.

Навчання також потрібно й корисно в наступних трьох основних випадках:

- коли працівник надходить на підприємство;
- коли працівника призначають на нову посаду чи він одержує нову роботу;
- коли перевіркою встановлено, що в працівника не вистачає визначених навичок для ефективного виконання своєї роботи[6, с. 74-75].

Підвищення кваліфікації робітників може здійснюватися:

- на виробничо-технічних курсах;
- на курсах по вивченню передових методів праці;
- на курсах цільового призначення.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців здійснюється шляхом стажування на інших підприємствах.

Час навчання керівників і фахівців зараховується їм у загальний стаж, за цей час їм виплачується середній заробіток, інші винагороди. Будь-яка форма навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації повинні у своїй основі мати які-небудь мотивуючі фактори і тільки в цьому випадку буде ефективно.

Постійна потреба туристичного підприємства «Турист» в підвищенні продуктивності праці, у підвищенні теоретичних знань змушує планомірно вести підготовку кадрів і підвищувати їхню кваліфікацію. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність.

Навчання:

Для придбання початкового рівня кваліфікації проводиться навчання працівників. Найчастіше це індивідуальні заняття. Кожен новий працівник туристичного комплексу «Турист» має наставника, що навчає його теоретично й практично. Крім цього начальники відділів один раз у 2 місяці проводять заняття з підлеглими для підвищення їхньої кваліфікації.

Перепідготовка:

Тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, і більш ефективного використання трудових ресурсів. З цією метою в ТК «Турист» 2008-2015 рр. пройшли перепідготовку багато працівників. У зв'язку з новими технологіями обслуговування відвідувачів, появою нових стандартів в 2015-2016 рр., і т.д., підприємство мало потребу у кваліфікованих працівниках.

Технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями й недостача досить кваліфікованих працівників жадають від туристичного комплексу подальшого планування по перепідготовці кадрів. У 2011 р., у зв'язку з придбанням нового імпортного обладнання, планується відправити на курси двох працівників. У серпні 2011 р. десятиденні курси по маркетингу пройшли два агенти в справах продажу послуг.

Підвищення кваліфікації:

ТК «Турист» потребує від працівника постійного удосконалювання

теоретичних і практичних знань, підвищення професійної майстерності, освоєння нових технологій, орієнтації праці. Підвищення кваліфікації працівників проводиться один раз у 5 років. За останній рік такі курси пройшли 11 працівників. У липні 2017 р. планується провести такі курси для бухгалтерів і економіста. Планується проходження практичних курсів цільового призначення для агентів по рекламі.

Фінансові й економічні труднощі не дозволяють ТК «Турист» приймати на роботу нових працівників і збільшувати штат. Тому дирекція ТК «Турист» намагається створити умови, сприятливі для навчання всіх працівників, тому що від цього залежить продуктивність праці, якість послуг, економія матеріальних ресурсів. Тому своєчасна й високоякісна підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу є найважливішим чинником ефективної роботи туристичного підприємства «Турист».

За останні 2 роки в туристичному комплексі кілька разів проводилося переміщення кадрів. В основному переміщалися керівники низової ланки з відділу у відділ на термін від трьох місяців до одного року. Це було зв'язано з метою ознайомлення керівників із багатьма сторонами діяльності. Такі знання потрібні для більш успішної роботи і для підготовки на більш високі посади.

Планомірна й систематична робота з виконання професійного рівня проводиться і з керівниками вищої ланки. Усі працівники ТК «Турист» систематично проходять курси в м. Києві. Директор туристичного підприємства працює в цій посаді 5 років (загальний стаж роботи 14 років). За цей час він систематично проходив курси підвищення кваліфікації, брав участь у семінарах, дискусіях, ділових переговорах. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що керівні кадри підприємства планомірно, систематично й безупинно підвищують свої знання, уміння й навички.

ВИСНОВКИ

Отже, ефективність в широкому розумінні — це загальна результативність людської діяльності. Вона відображає співвідношення одержаного корисного результату та обсягу витрачених на це ресурсів. Зрозуміло, що висока ефективність персоналу туристичного підприємства дозволяє підвищити прибуток підприємства, збільшити його вартість, більш ефективно використовувати ресурси підприємства, а найголовніше – забезпечувати довгострокову, унікальну та таку, що розвивається самостійно, конкурентну перевагу підприємства за рахунок використання унікального, неповторного для конкурентів джерела конкурентоспроможності. У зв'язку з цим цікавими науковими напрямками подальших досліджень слід визначити питання оцінювання, формування й підтримки конкурентоспроможності персоналу підприємства.

У процесі дослідження були вивчені теоретичні основи ефективності праці працівників туристичного підприємства, фактори, що впливають на підвищення ефективності трудових ресурсів підприємства, проведена оцінка ефективності використання персоналу в туристичному комплексі «Турист», зроблено аналіз оцінки ефективності конкурентоспроможності трудових ресурсів на підприємстві ТК «Турист», запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності праці персоналу ТК «Турист», тощо.

Провівши досліджень, які були виконанні у даній роботі, можна зробити висновок, що в ТК «Турист» є деякі проблеми в управлінні персоналом. Це зумовлює збільшення коефіцієнту плинності кадрів. Плинність – негативне явище, на рівень якого впливає ціла система факторів: невдоволеність рівнем заробітної плати, відсутність житла або його віддаленість від місця роботи, несприятливі умови і режими праці, низький рівень соціально-культурної інфраструктури підприємства, відсутність відповідальності та сумлінного ставлення до праці та інше.

Негативний вплив на функціонування ТК «Турист» зробила економічна криза, яка призвела до зменшення рівня зарплат, що стало основною причиною

звільнення великої кількості висококваліфікованого персоналу із значним досвідом роботи у туристичному господарстві.

Основними умовами підвищення ефективності праці працівників туристичного комплексу є:

- моральна та матеріальна мотивація;
- безупинна перепідготовка персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- навчання персоналу;
- оновлення технічного оснащення туристичного підприємства, тощо.

Незважаючи на всі проблеми, ТК «Турист» має всі перспективи вийти на високий рівень діяльності з конкурентоспроможними трудовими ресурсами.

Незадовільна організація праці в українських туристичних фірмах пояснюється відсутністю кваліфікованих кадрів на ринку туристичних послуг. Наприклад, в Європі туристичні мережі можуть справлятися із сезонними потребами в робочій силі, використовуючи резерв підготовлених працівників. У нас такого резерву немає, а щоб добре навчити працівника тонкощам професії, потрібно багато часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2014. - 511 с.
2. Бондаренко М. П. Проблеми розвитку туристичних ринків [Текст] / М.П. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – №7. – С. 87–91.
3. Бондаренко М. П. Система зміцнення конкурентних позицій туристичного сектору України [Текст] /М.П. Бондаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 9. – С. 66–73.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. – К. “КОНДОР” – 2013. – с.55
5. Виноградська А. Розвиток українського туристичного бізнесу [Текст] / А. Виноградська // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 5. – С. 13
6. Должанський І.З., Загорна Т.О./ Основи менеджменту Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2014.- с.140
7. Задиора В. Новый взгляд на адаптацию персонала //Отдел кадров. - 2011. - № 7. - С. 18-20
8. Краснокутська Н.С. Менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2013.- с. 88
9. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп.. - К.: Кондор, 2014. - 304 с.
10. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент. Підручник.- К.: Сузір'я, 2014.- с.183
11. Назарук Е. Как адаптировать нового сотрудника?//Менеджер по персоналу. - 2013. - № 11. - С. 40-45
12. Науменко П.І. Розвиток підприємства у ринковому конкурентному середовищі // Фондовый рынок. – 2014. - №40. – с.26-28

13. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2015. – с.99
14. Рудицкая В. Процесс адаптации сотрудника //Менеджер по персоналу. - 2014. - № 10. - С. 30-37
15. Савельєва В. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Валерія Савельєва, Олексій Єськов,; М-во освіти і науки України. - К.: Професіонал, 2015. - 335 с.
16. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко,; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. - К.: КНЕУ, 2014. - 351 с.
17. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник для студ. економ. спец./ Ред. Валентина Крамаренко, Борис Холод, - К.: ЦУЛ, 2013. - 271 с.
18. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2014. - 487 с.
19. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства // Економіка підприємств. – 2014. – № 9. – с.169-171
20. www.turist.com.ua