

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ**

ШИШКОВА Наталія Сергіївна

УДК

**ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО
МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ З
ВИКОРИСТАННЯМ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ В
УМОВАХ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ "ДЕЛЮКС ТУР"**

Спеціальність 051 – економіка

АВТОРЕФЕРАТ
дипломної роботи магістра

Краматорськ – 2019

Магістерською роботою є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі Економіки підприємства Донбаської державної машинобудівної академії Міністерства освіти і науки України (м. Краматорськ).

Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент,
Ровенська Вікторія Вячеславівна,
Донбаська державна машинобудівна академія
Міністерства освіти і науки України
(м. Краматорськ)

Рецензент:

Кандидат економічних наук, доцент кафедри каф. обліку, оподаткування та економічної безпеки **Сімаков Костянтин Іванович**, Донбаська державна машинобудівна академія (м. Краматорськ)

Захист роботи відбудеться *3 червня 2019 року об 11.00* на засіданні державної екзаменаційної комісії у Донбаській державній машинобудівній академії Міністерства освіти і науки України за адресою : 84300, Україна, Донецька область, м. Краматорськ, б-р. Машинобудівників, 39, ауд. 2417

Секретар ДЕК
кандидат економічних наук, доцент

Т. П. Гітис

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Розвиток ринкових відносин в Україні передбачає формування нових підходів в управлінні персоналом, оскільки більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, на нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Ефективне управління персоналом є основним резервом зростання обсягів виробництва промислових підприємств.

Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка механізму ефективного управління персоналом підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить нові умови розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність.

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері управління персоналом підприємства можна назвати праці М. Армстронга, М. Беляцького, В. Весніна, М. Вітке, В. Врума, О. Єгоршина, А. Кітова, М. Лапіна, Д. Мак-Грегора, М. Мескона, М. Педлера, П. Сенге, Ф.-У. Тейлора, А. Файоля, Е. Шейна та інших.

Значний внесок у розробку сучасної теорії оцінки персоналу, проблем ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення продуктивності, результативності й ефективності управління зробили такі відомі українські вчені, як А. Акмаєв, Л. Балабанова, Д. Богиня, Н. Борецька, В. Василенко, М. Ведерніков, М. Войнаренко, Н. Гавкалова, О. Грішнова, О. Денисюк, Б. Ігумнов, А. Колот, А. Кредісов, М. Мурашко, В. Нижник, В. Савельєва, Г. Савіна, та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розвинення теоретичних засад, обґрунтування науково-методичних підходів та розробка практичного інструментарію управління персоналом в умовах цеху №16 ПрАТ «НКМЗ».

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі вирішувались наступні завдання:

дослідити еволюцію наукових поглядів щодо управління персоналом підприємства та визначити існуючі проблеми;

вивчити принципи формування системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах;

розглянути характеристику особливостей оцінювання ефективності системи управління персоналом;

виконати аналіз ефективності використання персоналу цеху №16 ПрАТ «НКМЗ»;

запропонувати удосконалення сучасних підходів до управління персоналом;

виконати економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом машинобудівного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом в умовах цеху №16 ПрАТ «НКМЗ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні основи формування і розробки ефективного механізму управління персоналом в умовах цеху №16 ПрАТ «НКМЗ».

Теоретичною і методологічною основою роботи послужили фундаментальні положення економічної теорії, макро- і мікроекономіки, теорії управління і теорії організації. Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження: діалектичний метод пізнання; теоретичного узагальнення і порівняння (для розвитку категоріального апарату, ідентифікації тенденцій формування системи управління персоналом); абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень та вивчення показників ефективності системи управління персоналом); графічний і табличний методи (для наочного відображення отриманих результатів дослідження).

Джерелом нормативної, аналітичної і статистичної інформації є закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Державної служби статистики України, сайти періодичних видань, звітні дані машинобудівних підприємств України і власні дослідження, дані мережі Internet (сайти електронних журналів, наукових організацій, інформаційних агентств); періодичні видання; фактографічні дані

Новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих теоретико-методологічних основ дослідження механізму управління персоналом в умовах цеху №16 ПрАТ «НКМЗ» та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вибору інструментів забезпечення ефективного управління персоналом.

Основні положення, які відображають новизну дослідження, полягають у такому:

удосконалено:

методичний інструментарій оцінювання ефективності системи управління персоналом, який, на відміну від наявних, має в основі розрахунок комплексу показників ефективності системи управління персоналом;

набуло подальшого розвитку:

теоретичне обґрунтування інноваційних принципів формування системи управління персоналом машинобудівного підприємства в умовах ринку;

деталізація бізнес-процесу «управління персоналом» в умовах цеху №16 ПрАТ «НКМЗ»;

класифікація чинників, що впливають на формування системи управління персоналом в сучасних умовах ринку;

перелік основних показників ефективності роботи керівників і фахівців підрозділу з управління персоналом, до якого, на відміну від наявних, додано частку витрат на формування та підтримання роботи підрозділу,

відповідність професійних і персональних якостей працівників підрозділу, ступінь задоволеності працівників різних категорій працею та умовами на підприємстві

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропонований механізм управління персоналом, викладений в роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і впроваджено у роботу в умовах цеху №16 ПрАТ «НКМЗ».

Особистий внесок здобувача. Дипломна робота є самостійно виконаною працею, в якій наведено авторські положення, висновки і рекомендації щодо економічного обґрунтування механізму управління персоналом в умовах цеху №16 ПрАТ «НКМЗ»

Публікації. Основні положення та результати роботи відображено у одній науковій праці, а саме: одна публікація - у науковому виданні ВАК Загальний обсяг публікацій складає 1,1 ум. друк. арк., з яких особисто авторові належить 1,1 ум.-друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 167 сторінок. Робота містить 21 таблицю та 25 рисунків, список використаної літератури (85 бібліографічних джерел), 10 додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**Теоретичні основи системи розвитку мотивації персоналу на туристичному підприємстві**» розглянуті теоретичні основи розвитку мотивації персоналу.

Отже, на основі проведеного дослідження, з урахуванням особливостей формування мотивації персоналу туристичних підприємств можна дійти наступних висновків:

- розробка та впровадження мотиваційного механізму на туристичних підприємствах зумовлюється практичними проблемами розвитку туристичної галузі в Україні та науковою проблемою нечіткого сприйняття сутності та ролі мотивації персоналу вченими;

- з урахуванням уточненої класифікації туристичних підприємств вважаємо доцільним упроваджувати мотиваційні механізми на них, що дозволить вирішити проблему їх розвитку та, відповідно – проблеми розвитку туристичної галузі у цілому;

- упровадження мотиваційного механізму ґрунтується на збалансуванні мотивів у галузі туризму між персоналом туристичних підприємств і споживачами туристичних послуг;

- на основі уточнення чинників мотиваційного механізму стає зрозумілим, що спонукальними чинниками для керівника туристичного підприємства для розробки та впровадження мотиваційного механізму є чинники зовнішнього середовища впливу, що визначаються проблемами розвитку галузі;

- досягнення мети впровадження мотиваційного механізму не можливо без розвитку персоналу та його мотивації, що відповідає самій парадигмі управління підприємством на основі розвитку мотивації персоналу.

У другому розділі **«Аналіз ефективності використання трудових ресурсів туристичної компанії «Делюкс Тур»** виконаний аналіз ефективності використання трудових ресурсів туристичної компанії.

Аналіз фінансових показників діяльності туристичної фірми «Делюкс Тур» показав, що вони покращилися порівняно з 2017 р. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 87,77%, а величина прибутку на 105,66%.

На підприємстві за два роки кількість працюючих не змінилася. Штат складається з 10 осіб. Майже всі категорії персоналу представлені по одній особі, окрім менеджерів та кур'єра. Аналіз персоналу за віком показав, що найбільша частка працюючих віком від 18 до 30 років – це 4 особи (40%), вікова група від 30 до 40 років складає 3 особи (30%), на підприємстві не працюють люди віком старше 60 років.

Аналіз персоналу за рівнем освіти показав, що на фірмі працюють переважно освічені люди, які мають або вищу освіту або спеціальну освіту. Лише 10% мають освіту середню, Чисельність працюючих з 2017 по 2013 роки не змінювалася, відповідно кількісних змін немає, а, значить, плинності кадрів так само немає. Це позитивний момент.

Аналіз використання фонду робочого часу показав, що він зменшився на 340 годин. На це в значній мірі вплинуло зменшення тривалості робочого дня. Аналіз продуктивності праці робітників туристичної компанії показав, що продуктивність праці має негативну динаміку, і показує, що в 2018 році, в порівнянні з 2017 роком знизилася на 3,6%,. в тому числі за рахунок кількості відпрацьованих днів і середньогодинної виробки. Трудомісткість збільшилася на 2,94 %, тобто зросла величина витрат робочого часу на виробництво одиниці продукції. Зміна даних показників показує погіршення продуктивності праці. На основі отриманих в ході аналізу даних можна зробити висновок, що в туристичній фірмі "Делюкс Тур" підвищення рівня продуктивності праці не приділяється належної уваги.

Таким чином, в наявності необхідність розробки методів підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

У третьому розділі **«Удосконалення механізму управління трудовим потенціалом в умовах туристичної компанії «Делюкс Тур»»** Проведені наукові дослідження з метою вирішення практичних проблем на обстеженій туристичній компанії на основі обґрунтування науково-практичних положень розвитку мотивації персоналу шляхом впровадження відповідного механізму, відбору відповідних чинників з урахуванням видів туризму та визначення управлінських заходів із урахуванням професійно-кваліфікаційних критеріїв, дозволяють дійти наступних висновків:

В розроблених ученими мотиваційних механізмах ураховується обмежена кількість чинників розвитку мотивації персоналу як у внутрішньому, так і у зовнішньому мотиваційному середовищі, що

ускладнює не тільки процес розвитку персоналу, але й загального розвитку туристичних підприємств, призводить до виникнення практичних проблем, не відповідає сутності парадигми управління підприємством на основі розвитку мотивації персоналу.

Для усунення цієї наукової проблеми визначено мету розвитку системи мотивації персоналу туристичної компанії, яка передбачає формування у працівників стійких мотивів до свого розвитку (освітнього та кваліфікаційного рівня), що дозволяє сформувати, зберегти та реалізувати відповідний кваліфікаційний та трудовий потенціал на підприємстві, забезпечити кар'єрне зростання та отримати справедливу (обґрунтовану) винагороду за працю.

На цих основах доведено, що стратегічна мета обґрунтування та впровадження механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств складається з досягнення цілей двох взаємопов'язаних процесів на туристичних підприємствах – власне розвитку мотивації та формування стійких мотивів у персоналу щодо досягнення цілей, які стоять перед підприємством.

Запропоновано методичні рекомендації щодо вдосконалення управління трудовим потенціалом персоналу в туристичній компаніїс допомогою різних інструментів стимулювання. При аналізі потреб працівників було виявлено, що необхідно ввести більш досконалу систему оплати праці, тобто основного матеріального стимулювання персоналу.

Найважливішим стимулюючим фактором оновлюваної системи оплати праці туристських організацій є встановлення безпосереднього зв'язку заробітної плати з кінцевими результатами діяльності. У туристичній компанії «Делюкс Тур» в сучасних умовах крім матеріального стимулювання сформована система нематеріального стимулювання трудового потенціалу.

Крім цього, розроблена повна процедура нематеріального стимулювання для персоналу підприємств сфери туризму. Дана система розрахована на стимулювання праці наступних категорій працівників: керівники, службовці, робітники. Впровадження запропонованих заходів щодо матеріального та нематеріального стимулювання має сприяти вирішенню тактичних завдань підприємства, орієнтуючись на стратегію компанії.

ВИСНОВКИ

В ході дипломної роботи було досліджено ефективність використання трудового потенціалу туристичної компанії «Делюкс Тур».

Аналіз фінансових показників діяльності туристичної фірми «Делюкс Тур» показав, що вони покращилися порівняно з 2017 р. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 87,77%, а величина прибутку на 105,66%.

На підприємстві за два роки кількість працюючих не змінилася. Штат складається з 10 осіб. Майже всі категорії персоналу представлені по одній

особі, окрім менеджерів та кур'єра. Аналіз персоналу за віком показав, що найбільша частка працюючих віком від 18 до 30 років – це 4 особи (40%), вікова група від 30 до 40 років складає 3 особи (30%), на підприємстві не працюють люди віком старше 60 років.

Аналіз персоналу за рівнем освіти показав, що на фірмі працюють переважно освічені люди, які мають або вищу освіту або спеціальну освіту. Лише 10% мають освіту середню, Чисельність працюючих з 2017 по 2013 роки не змінювалася, відповідно кількісних змін немає, а, значить, плинності кадрів так само немає. Це позитивний момент.

Аналіз використання фонду робочого часу показав, що він зменшився на 340 годин. На це в значній мірі вплинуло зменшення тривалості робочого дня. Аналіз продуктивності праці робітників туристичної компанії показав, що продуктивність праці має негативну динаміку, і показує, що в 2018 році, в порівнянні з 2017 роком знизилася на 3,6%,. в тому числі за рахунок кількості відпрацьованих днів і середньогодинної виробки. Трудомісткість збільшилася на 2,94 %, тобто зросла величина витрат робочого часу на виробництво одиниці продукції. Зміна даних показників показує погіршення продуктивності праці. На основі отриманих в ході аналізу даних можна зробити висновок, що в туристичній фірмі "Делюкс Тур" підвищення рівня продуктивності праці не приділяється належної уваги.

Таким чином, в наявності необхідність розробки методів підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Основним результатом магістерської дипломної роботи є вирішення актуального наукового-практичного завдання щодо поглиблення теоретичних положень, обґрунтування науково-методичних засад і розробки практичних рекомендацій з економічного обґрунтування системи управління трудовим потенціалом.

Це дозволило сформулювати наступні висновки теоретичного та науково-практичного характеру.

Докорінною причиною виникнення практичних проблем у туристичних підприємств можна визнати той факт, що на сьогодні у наукових колах не обґрунтовано для них ефективного механізму розвитку системи мотивації персоналу, упровадження якого дозволить їх керівникам на практиці вмотивувати кожного працівника до вирішення оперативних і стратегічних завдань, які націлено на підвищення продуктивності, прибутковості та рентабельності, що, власне, й дозволяє розвиватися туристичним підприємствам в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Стратегічна мета обґрунтування та впровадження механізму розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств складається з досягнення цілей двох взаємопов'язаних процесів на туристичних підприємствах.

Між стратегічною метою обґрунтування та впровадження механізму розвитку системи мотивації персоналу туристичних підприємств та збільшенням обсягів реалізації туристичних продуктів і послуг від зростання сукупної продуктивності існує безпосередній взаємозв'язок. Тобто

впровадження цього механізму не є самоціллю вирішення проблеми розвитку системи мотивації персоналу, а чітко зорієнтовано на забезпечення стабільного розвитку туристичних підприємств, що можливо лише за умови досягнення двох визначених тактичних цілей на основі вмотивування персоналу до зростання сукупної продуктивності, без чого не можливо збільшити обсяги реалізації туристичних продуктів і послуг, не підвищуючи на них ціну з метою задоволення вимог споживачів за ціновим чинником. Очевидно, що початковим етапом формування та упровадження механізму розвитку системи мотивації персоналу для кожного туристичного підприємства є чітке встановлення проблем його розвитку загалом і зокрема — проблем розвитку системи мотивації персоналу, оскільки проблеми останнього процесу породжують першу, що витікає з сутності парадигми та встановлених взаємозв'язків у процесі проведення емпіричних і соціологічних досліджень.

При аналізі потреб працівників було виявлено, що необхідно ввести нову систему оплати праці, тобто основного матеріального стимулювання персоналу.

Найважливішим мотиваційним чинником нової системи оплати праці в туристській сфері є безпосередній зв'язок оплати праці з фінансовими результатами діяльності. Збільшення зв'язку оплати працівників, які приносять дохід, з їх кінцевими результатами, має стати головною мірою, спрямованою на підвищення ефективності та якості обслуговування. Відзначимо, що фактична оплата праці кожного співробітника буде в прямій залежності від його особистого вкладу в фінансовий результат діяльності організації. Організація нової системи оплати праці повинна бути представлена наступним чином: для кожного з фахівців вводяться конкретні критерії, при виконанні яких персонал отримує фіксовану суму надбавки до основної оплати праці. Якщо критерій не виконується, то грошову винагороду за його виконання критерію йому не нараховується.

В туристичних компаніях в сучасних умовах необхідно крім матеріального стимулювання сформувавши систему нематеріального стимулювання праці.

Таким чином, впровадження запропонованих систем матеріального і нематеріального стимулювання розвитку трудового потенціалу має сприяти вирішенню тактичних завдань туристської організації, ґрунтуючись на її стратегії.

Отже, завдяки введенню нового розрахунку преміальної частини (оцінка виконання критеріїв і відсоток від продажів або від виконання фінансового плану), відстежується стійкий зв'язок між одержуваним матеріальною винагородою і продуктивністю праці працівника. У заробітній платі крім посадового окладу присутня складова, що залежить від досягнутих «добувним» співробітником результатів.

Для туристської організації такий спосіб розрахунку заробітної плати приносить додатковий ефект, так як дозволяє змінювати розміри оплати праці в процесі адаптації до ринкової кон'юнктури.

Використовуючи дані фінансових звітів туристичної компанії, проведемо розрахунок середніх показників приросту обсягу реалізації туристичного продукту, частки приросту обсягу реалізації туристичного продукту та ефективності витрат на реалізацію заходів з управління трудовим потенціалом з використанням механізму стимулювання.

Використовуючи запропоновані матеріальні і нематеріальні методи стимулювання для управління трудовим потенціалом, розраховані прогнозні дані по приросту обсягу реалізації туристичного продукту показують стабільне збільшення.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Ровенська В.В., Шишкова Н.С. Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. Приазовський економічний вісник, випуск №3 (14), 2019р.

АНОТАЦІЯ

Шишкова Н.С. Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом з використанням механізмів стимулювання в умовах туристичної компанії "Делюкс Тур"- Кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 Економіка, ОПП Економіка та управління підприємством – Донбаська державна машинобудівна академія МОН України, Краматорськ, 2019.

В роботі розглянуто теоретичні основи системи розвитку мотивації персоналу на туристичному підприємстві. Вивчена роль мотивації персоналу в процесі управління підприємством. Розглянуті особливості формування системи мотивації персоналу туристичних підприємств.. Виконаний аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТК «Делюкс Тур». Проведене удосконалення механізму управління трудовим потенціалом в умовах туристичної компанії "Делюкс Тур". Виконане обґрунтування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств. Запропонована програма щодо вдосконалення системи управління трудовим потенціалом персоналу і його стимулювання в туристських організаціях. Здійснена оцінка ефективності впроваджуваної системи управління трудовим потенціалом персоналу при використанні механізму стимулювання. Наведено оцінку умов праці на робочому місці, запропоновано напрямки забезпечення безпечних та комфортних умов праці при використанні ПЕОМ.

Ключові слова: розвиток підприємства, система управління підприємством, туристичне підприємство, методи задоволення емоційних мотивів персоналу,

АННОТАЦИЯ

Шишкова Н.С. Совершенствование организационно-экономического механизма управления трудовым потенциалом с использованием механизмов стимулирования в условиях туристической компании "Делюкс Тур" - Квалификационная работа на правах рукописи.

Дипломная работа на соискание научной степени магистра по специальности 051 Экономика, ОПП Экономика и управление предприятием - Донбасская государственная машиностроительная академия МОН Украины, Краматорск, 2019.

В работе рассмотрены теоретические основы системы развития мотивации персонала на туристическом предприятии. Изучена роль мотивации персонала в процессе управления предприятием. Рассмотрены особенности формирования системы мотивации персонала туристических предприятий. Выполнен анализ эффективности использования трудовых ресурсов ТК «Делюкс Тур». Проведенное усовершенствование механизма управления трудовым потенциалом в условиях туристической компании "Делюкс Тур". Выполнено обоснование механизма развития мотивации персонала туристических предприятий. Предложенная программа по

совершенствованию системы управления трудовым потенциалом персонала и его стимулирования в туристских организациях. Осуществлена оценка эффективности внедряемой системы управления трудовым потенциалом персонала при использовании механизма стимулирования. Приведена оценка условий труда на рабочем месте, предложены направления обеспечения безопасных и комфортных условий труда при использовании ПЭВМ.

Ключевые слова: развитие предприятия, система управления предприятием, туристическое предприятие, методы удовлетворения эмоциональных мотивов персонала,

SUMMARY

Shishkova N.S. Improving the organizational and economic mechanism of labor potential management with the use of incentive mechanisms in terms of the travel agency "Deluxe Tour" Qualification work as a manuscript.

The thesis for obtaining the Educational Master's Degree, special field 051 Economics. - Donbass State Engineering Academy of Ministry of Education and Science of Ukraine, Kramatorsk, 2019.

The paper discusses the theoretical foundations of the system of development of staff motivation in a tourism enterprise. Studied the role of staff motivation in the process of enterprise management. The features of the formation of a system of motivation of personnel of tourist enterprises are considered. The analysis of the efficiency of the use of labor resources of TC "Deluxe Tour". The carried out improvement of the labor potential management mechanism in the conditions of the travel agency "Deluxe Tour". The substantiation of the mechanism for developing the motivation of the personnel of tourist enterprises has been completed. The proposed program to improve the management of labor potential of staff and its incentives in tourist organizations. The assessment of the effectiveness of the implemented system for the management of the labor potential of staff using the incentive mechanism has been carried out. The estimation of working conditions at the workplace is given, directions of ensuring safe and comfortable working conditions are being offered when using a PC.

Key words: personnel management, personnel, principle, principles of personnel management, management efficiency, innovative methods of personnel management.