



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра управління та освітніх технологій

Освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»

Спеціальність 73 «Менеджмент (Управління навчальним закладом)»

Магістерська програма «Управління персоналом»

Спеціалізація виробнича

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій, кандидат  
педагогічних наук, професор

Кубіцький С.О.

2022 р.

### ЗАВДАННЯ

#### ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

студента Жінауї Ріада

1. Формування системи управління професійним розвитком персоналу підприємства

Керівник магістерської роботи – к.пед.н., доцент Я.М. Рудик

затверджені наказом від « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р. № \_\_\_\_\_

2. Термін подання студентом магістерської роботи: 11 листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до магістерської роботи: наукова та навчально-методична література, нормативно-правові документи, підручники, посібники, наукові публікації.

4. Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1) схарактеризувати види управління у закладі вищої освіти;

2) теоретично обґрунтувати сутність і принципи перспективного управління у закладі вищої освіти;

3) охарактеризувати структуру перспективного управління у закладі вищої освіти та визначити й теоретично обґрунтувати педагогічні умови його ефективності.

5. Перелік графічного матеріалу:

6. Дата видачі завдання « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1. Сутність професійного навчання та підвищення кваліфікації.....	7
1.2. Розвиток працівників як невід'ємна складова стратегії управління персоналом.....	15
1.3. Зарубіжний досвід управління розвитком персоналу підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «SAHLTRAVEL».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства «Sahltravel».....	28
2.2 Основні завдання, принципи організації та методи управління персоналу на туристичному підприємстві ПП «Sahltravel».....	39
2.3 Аналіз системи управління професійним розвитком персоналу на туристичному підприємстві ПП «Sahltravel» та оцінка її ефективності....	52
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «SAHLTRAVEL».....	67
3.1. Використання вітчизняного та зарубіжного досвіду в практиці управління персоналом.....	67
3.2 Посилення ролі служби менеджменту персоналу в управлінні туристичним приватним підприємством «Sahltravel».....	82
3.3. Комплексний розвиток системи управління професійним зростанням персоналу ПП «Sahltravel».....	88
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104

# НУБІП України

## ВСТУП

Сфера послуг на сучасному етапі розвитку світової економіки набуває все більшої потужності. Туристська галузь є однією із найприбутковіших та має великий потенціал для подальшого розвитку. Кількість туристів щороку зростає. А прибуток від діяльності туристичних підприємств має для держави мультиплікативний ефект, адже сприяє розвитку більшості супутніх галузей народного господарства.

Питання розвитку персоналу підприємств, установ, організацій було, є і буде залишатися актуальним як для теоретиків, так і практиків з менеджменту людських ресурсів. Воно розглядається не лише як економічна категорія, але й вивчається іншими науками, охоплює досить масштабну нішу в наукових дослідженнях та відіграє ключову роль у виробничій діяльності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для підвищення рівня рентабельності та досягнення високих ринкових позицій вагоме значення має система розвитку персоналу кожного туристичного підприємства. В сучасних умовах, коли зростає роль людського чинника у діяльності туристичних підприємств, розвиток персоналу є одним із найважливіших завдань сучасних систем управління. Розробка нових підходів до прийняття управлінських рішень, а також новітніх ефективних технологій, засобів і методів професійного розвитку персоналу туристичного підприємства є обов'язковою умовою.

Ступень розвитку персоналу туристичного підприємства визначає ефективність його функціонування та є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва туристичних послуг. Спроможність підприємства постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є особливо важливим в умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок.

В даний час туристичні підприємства стали приділяти особливу увагу проблемам управління персоналом та його розвитку. Це пов'язано з тим, що соціально-економічні протиріччя, які накопичуються, у суспільстві знаходять вираження в незадоволеності зайнятого населення роботою, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють армію безробітних. Кадрові менеджери сьогодні покликані володіти методикою роботи з персоналом, кваліфіковано проводити наймання, відбір і адаптацію працівників, організувати їхню перепідготовку, навчання новим технологіям.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми управління персоналом підприємства, стилі, форми та методи керівництва ним вивчалися такими визначними дослідниками як Балабанова Л.В., Білорус Т.В., Д. Богиня, Гавкалова Н.Л., Грішнова О. А., Дребот Н.П., Заєць О.В., Ільєсов С.М., Колот А.М., Крушельницька О.В., Недашковський М.М., Хміль Ф.І. та іншими вченими. Серед дослідників, які вивчають особливості управління туристичними підприємствами варто відзначити наукові праці: А. Александрової, І. Бережного, Є. Богданова, С. Ванхілла, Д. Гільберта, В. Гуляєва, М. Кабушкіна, Г. Карпової, В. Квартальнова, В. Козирєва, К. Купера, Н. Лейпера, О. Любіцевої, А. Мазаракі, С. Мельмиченко, Т. Ткаченко, І. Школи, Ф. Флетчера, С. Цюхли та ін. науковців.

**Метою** магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження формування ефективної системи професійного розвитку персоналу підприємства.

Для досягнення мети були визначені наступні завдання:

- розглянути загальні засади управління людськими ресурсами та еволюцію розвитку системи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати та дослідити поняття професійної компетенції та професійного розвитку персоналу;
- проаналізувати систему управління професійним розвитком

персоналу у туристичному приватному підприємстві «Sahltravel» та оцінити її ефективність;

- запропонувати комплексний розвиток системи управління професійним зростанням персоналу.

**Об'єктом дослідження** є процес професійного розвитку персоналу туристичного приватного підприємства підприємства «Sahltravel».

**Предметом дослідження** є комплекс теоретичних і практичних аспектів системи управління професійним розвитком персоналу підприємства.

Методичними засадами магістерської роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених - економістів, які стосуються проблематики системи професійного розвитку персоналу підприємства. У роботі використано наступні **методи дослідження**: логічно-теоретичний (при дослідженні сутності системи управління персоналом підприємства); статистичні, прогностичні та економіко-математичні методи (при дослідженні характеристики туристичного підприємства); системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні проблемних аспектів та використання вітчизняного та зарубіжного досвіду в практиці управління персоналом).

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає в аналізі системи управління професійним розвитком персоналу у туристичному підприємстві та оцінці її ефективності. Результати дослідження посилення ролі служби менеджменту персоналу в управлінні туристичним підприємством та пропозиції по комплексному розвитку системи управління професійним зростанням персоналу взято до використання у теоретичній і практичній діяльності ПП «Sahltravel».

Обсяг магістерської кваліфікаційної роботи становить 82 сторінки.

Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 19 таблиць і 20 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 43 найменувань, додатків.

## РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Сутність професійного навчання та підвищення кваліфікації

Розвиток та навчання персоналу є однією із основних умовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Це особливо помітно на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань та навичок. Знання людей на початку XX століття знецінювались через 35 років, в кінці цього ж століття — через 10, сучасні працівники повинні перенавчатись через 3-5 років.

Персонал сьогодні повинен бути висококваліфікованим, володіти високою культурою, стратегічним мисленням та комунікабельністю.

Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. За прогнозами науковців США, в найближчі роки середній рівень освіти виросте до 13,5 року. Більше половини створених робочих місць вимагають середньої спеціальної освіти, а 1/3 вищої. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки шляхом, коли люди, які там працюють, володіють відповідними знаннями, навичками.

Освіта і професійне навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний розвиток [22].

Професійний розвиток — це набуття працівником нових компетенцій, знань, які він буде використовувати у своїй діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання виробничих функцій, завдань і обов'язків відповідних посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість іноземних підприємств, організацій виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати.

Інвестиції в людські ресурси — це інвестиції, які спрямовані на підвищення та покращення кваліфікації персоналу, це ті ж самі витрати на освіту та здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. Інвестиції

в персонал сприяють створенню позитивного клімату в колективі, мотивують працівника до свого удосконалення і підвищують його працездатність. Навчання персоналу дозволяє вирішувати головні завдання як в інтересах організації— підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини—підвищується рівень життя, з'являється мотивація до вдосконалення, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та дохід на душу населення [1].

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

- відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;

- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості;

- можливості просування працівників у професійній сфері.

Професійний розвиток - це безкінечний процес, який включає в себе такі чинники: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації.

Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої системи професійного навчання, яка буде орієнтуватися на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднувальну роль у досягненні цілей та мети. Невипадково управління професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань та умінь своїх підлеглих [64].

Застосовуючи систему безперервного навчання, організація може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з врахуванням всього спектру вимог до працівників.

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. Слід відмітити, що

цілі адміністрації і найманих працівників щодо розвитку персоналу дещо не збігаються. Так, німецькі спеціалісти В. Бартц і Х. Шайбл вважають, що з позиції роботодавця цілями безперервного навчання є створення стабільного,

кваліфікованого, мотивованого та ефективного персоналу. З точки зору

найманого працівника — це підтримка на відповідному рівні фахової кваліфікації та набуття нових знань, умінь як в сфері діяльності, так і поза нею.

Слід пам'ятати про відмінність між професійним навчанням і просто навчанням. Професійне навчання спрямоване на розвиток конкретних навиків

і умінь, які потрібні для даної організації. Просто навчання спрямоване на

загальний та інтелектуальний рівень людини. Наприклад, метою курсів

професійного навчання комерційних агентів є розвиток навиків продажу

деяких видів товарів на конкретній ділянці. Метою вищої школи є підготовка,

надання знань і умінь у більш широкому полі діяльності даної сфери.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу є:

— первинне навчання з врахуванням завдань підприємства;

— навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;

— навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;

— навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Згідно з законом України «Про освіту» система безперервного навчання персоналу набуває великого та важливого значення. Ця система дозволяє

організовувати контроль за якістю і професіоналізмом спеціалістів, навчати їх

протягом всього трудового життя, створити базу даних про склад і кваліфікацію персоналу, планувати його переміщення [39].

Слід зазначити, що професійний розвиток персоналу може забезпечуватись застосуванням різноманітних напрямків. Це може бути:

відвідування короткотермінових курсів; вечірнє навчання; участь у

громадських організаціях; читання літератури; заочні курси; участь у

семінарах, нарадах, диспутах.

Успішний розвиток працівників обумовлений 3 факторами: знаннями, можливостями і поведінкою персоналу.

Знання є основою розвитку здібностей персоналу, саме вони сприяють формуванню особистого потенціалу.

Поведінка персоналу відіграє все більшу і більшу роль за групового управління, солідарного стилю лідерства. Розвиток персоналу неможливо забезпечити тільки на основі підвищення знань та можливостей. Необхідно враховувати особливості поведінки, взаємовідносини міжособистісних і неформальних комунікацій.

Можливості виражають умови використання знань, визначають їх корисність та реалізацію. Розвиток персоналу пов'язаний з приведенням у відповідність знань працівників та їхніх можливостей. Виходячи зі своїх можливостей співробітники набувають необхідного досвіду [53].

Розрізняють дві групи методів формування та активізації знань, можливостей і поведінкових чинників:

- формування і розвитку кадрового потенціалу;
- розвитку потенціалу кожного співробітника.

До першої групи відносять такі методи:

- організаційного розвитку;
- покращення стилю управління;
- техніка групової роботи менеджера.

До другої групи належать методи:

- підготовки і перепідготовки робітників, фахівців, професіоналів і керівників;
- підвищення кваліфікації;
- проведення семінарів, конференцій, дискусій.

Умовами розвитку персоналу можуть бути:

- оцінювання персоналу;
- визначення мінімальної кваліфікації працівника як у теперішній момент, так і в майбутньому. При цьому метою кожного працівника є

виконання поставлених перед ним завдань. Водночас він має бути задоволений своєю роботою, покращувати свій імідж, мати можливість кар'єрного росту; брати на себе відповідальність, покращувати своє становище на ринку праці, отримувати надійне робоче місце і достатню заробітну плату;

– визначення цілей підприємства щодо потреб у персоналі, формування попереднього резерву, просування складу резерву керівників, заходи щодо підвищення кваліфікації, оплата праці.

Розвиток персоналу — це сукупність заходів щодо набуття і підвищення кваліфікації персоналу, а саме:

– навчання, яке дає необхідні знання, навички та досвід, підвищення кваліфікації, тобто покращення професійних знань і навичок;

– перекваліфікація, що, по суті, дає друге навчання, тобто професійна профорієнтація, можливість освоїти нову професію;

– навчання в школі управління і керівництва, що дає необхідні знання і підготовку для призначення на керівну посаду і формування кар'єри керівника [80].

Проблема необхідності на підвищення кваліфікації персоналу розглядалася в працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Великий внесок у її вирішення зробили Л. Балабанова, О. Сардак, О. Гапоненко, О. Грішнова, Л. Лисогор, Л. Пошелюжна, В. Савченко, Дж. Стедвик, І. Хентце тощо.

Необхідність постійного професійного навчання обумовлена такими факторами:

– запровадженням нової техніки, технологій, виробництвом сучасних товарів, зростанням комунікативних можливостей,

– виходом на ринок з високим рівнем конкуренції;

– тією обставиною, що для підприємства ефективнішим є підвищення кваліфікації від уже працюючих працівників на основі їх неперервного навчання, ніж залучення нових.

Необхідність підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві в

сучасних умовах господарювання є практично безперервним процесом, який може вміщати в собі як нові концепції, так і стандартні підходи.

У зв'язку набуттям чинності Закону України «Про професійний розвиток працівників» (2012 р.), головним завданням Закону є визначення правових, організаційних та методичних засад регулювання систем професійного розвитку персоналу. Цим Законом визначаються мета, принципи та основні напрями державної політики у галузі професійного розвитку та навчання персоналу, повноваження й основні напрями діяльності роботодавців. Зокрема, для забезпечення конкурентоспроможності персоналу визначено зобов'язання роботодавців щодо забезпечення підвищення кваліфікації працівників не рідше ніж один раз на п'ять років [99].

Порядок організації формального професійного навчання, вимоги щодо організації навчально-виробничого процесу на робочих місцях визначаються «Положенням про професійне навчання працівників на виробництві», затвердженим наказом Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України (2001 р.), Положенням про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві, затвердженим наказом Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України (2006 р.).

Питання кадрового забезпечення системи професійного навчання персоналу відіграють важливу роль у підвищенні якості професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Для держави забезпечення на належному рівні і в потрібних обсягах професійного навчання працівників на виробництві – це підвищення якості та ефективності використання робочої сили, а звідси – зростання конкурентоспроможності виробленої продукції. Для підприємства – це зростання продуктивності праці, норм виробітку, підвищення якості продукції, зниження рівня травматизму.

Для працівника – це сприяння підвищенню продуктивності праці, професійне зростання, зростання заробітної плати, просування по службі.

Сучасне підприємство ставить високі вимоги до оновлення конкретних

знань і навичок не лише персоналу, але й інших категорій працівників. Головне завдання підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів – забезпечити швидку реалізацію нових наукових, технічних, організаційних та економічних ідей в практику діяльності організації.

Важко не погодитися з тим фактом, що прагнення та бажання людини до самовдосконалення може його мотивувати сильніше, ніж будь-яка матеріальна винагорода (по Маслоу).

Для забезпечення організації висококваліфікованими кадрами існує необхідність здійснення підготовки та підвищення професійного рівня персоналу. Протягом останнього десятиріччя в Україні простежувались негативні тенденції щодо зменшення чисельності персоналу, які проходили професійну підготовку кадрів [89].

Управлінський персонал відіграє особливу роль у діяльності підприємства. Безпосередньо не створюючи матеріальних благ чи послуг, управлінські кадри впливають на всі аспекти виробництва – організаційні, технічні, економічні, соціальні, ухвалюючи ті чи інші управлінські рішення, від ступеня прогресивності яких залежить ефективність роботи підприємства.

Тому актуальним сьогодні є розроблення і впровадження систем стимулювання керівних кадрів як найбільш дієвого каталізатора в підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей і цілей організації.

У теоріях управління персоналом проблеми розглядають тільки з погляду власників підприємств. Інтереси інших важливих соціальних груп, а саме співробітників, клієнтів, майбутніх поколінь, а також навколишнього середовища фактично ігнорують. Більшість концепцій не враховує розбіжність умов, у яких застосовуються ці теорії. Усі підходи, зазвичай, односторонньо орієнтовані на інтереси вищих керівників і зневажають інтересами інших груп співробітників підприємства.

Провідні теоретики у сфері менеджменту Р. Уотермен, Т. Пітерс, І. Ансофф, П. Друкер, М. Хільб, Ф. Хайзе та інші вчені розробили нові підходи до управління персоналом. Учені виокремили три основних підходи до

управління персоналом:

– економічний;

– органічний;

– гуманістичний.

Принципова розбіжність між цими підходами полягає в оцінюванні ролі людини в організації й у розумінні природи організації.

Американські дослідники Л. Дайер і Дж. Холдер запропонували типологію стратегій, у якій вони враховували різні цілі, засоби і стратегії, які

застосовуються у більшості компаній. У сучасних умовах більшість

підприємств дотримуються стратегій стимулювання і залучення, і набагато

менше - інвестиційної стратегії. Ідеї І. Ансоффа, Х. Крипінса та інших сучасних

авторів формують нову філософію управління.

Таким чином, відбувається стикування стратегії, організаційної

культури і мотивації. Саме тут ухвалюють рішення за схемами оплати праці,

частотою збільшення окладів і годинних тарифних ставок для задоволення

робочої сили, про вибір системи преміювання та розроблення системи

нематеріального стимулювання і створення відповідного бізнес-середовища.

В умовах становлення ринкової економіки з ростом бізнесу і його

проходженням через цикл ринку зростає важливість системи мотивації.

Пов'язувати систему мотивації із стратегією необхідно вже на ранніх стадіях

розвитку підприємства. Тоді керівництво матиме змогу оперативно реагувати

на потреби мотивації персоналу в частині підтримки цілей підприємства на

різних етапах її розвитку. Проблеми мотивації праці тісно пов'язані із

зростанням ролі особистості сучасного керівника в процесі виробництва - не

як чинника виробництва, а як стратегічного ресурсу, який володіє не тільки

фізичною силою і здібностями, але, головне, інтелектом, психікою, душею. І

увага саме до цієї другої особливості людського чинника відкриває значні

перспективи у створенні й удосконаленні систем управління за допомогою

управління людьми на підприємствах не тільки через призму матеріального,

прагматичного підходу, але і використовуючи методи соціально-

психологічного регулювання структури цінностей і задоволення важливих потреб самих працівників [41, С. 61].

Система стимулювання керівних кадрів повинна сприяти створенню таких індивідуальних і організаційних умов, які будуть надавати самостійності діяльності, широке поле для активного пошуку можливостей з метою більшої оперативності.

## 1.2. Розвиток працівників як невід'ємна складова стратегії управління персоналом

Мета будь-якого професійного навчання та розвитку – підвищувати якість персоналу підприємства, організації чи установи, формувати в них високий професіоналізм, сучасне мислення та логіку, вміння працювати в команді, а також забезпечувати на цій основі високопродуктивну працю й ефективну зайнятість.

Конкретні напрямки підвищення кваліфікації такі:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і здатності до інновацій;
- підготовка до просування на посаді чи горизонтальному переміщенню;
- освоєння нових професій;
- одержання вищого розряду чи адаптація до нової техніки.

Одним з аспектів, що стримують розвиток системи підвищення кваліфікації працівників, є недостатня мотивація до підвищення професійного рівня, відсутність системи стимулювання та мотивації професійного просування по службі. За результатами анкетування підприємств України різних галузей та форм власності, яке було проведене у 2018 р., 20,2% опитаних підприємств серед причин стримування інвестування роботодавцями коштів у професійне навчання було визнано недостатню зацікавленість працівників у професійному розвитку. Не останню роль відіграє та обставина, що роботодавець не прагне вкладати кошти в професійне навчання, тому що результативність цих інвестицій складно

оцінити з якісної точки зору, тоді як розрахувати витрати значно простіше.

При цьому досить актуальним стає питання вибору форм і методів навчання.

Сучасні програми підвищення кваліфікації мають за мету навчити персонал самостійно мислити та використовувати логіку, вирішувати комплексні проблеми, здійснювати підприємницький підхід до справи, працювати в команді. Вони дають знання, що виходять за межі посади, і викликають бажання навчатися далі. Проте перспектива підвищення кваліфікації активізує тільки тих працівників, які ще не досягли своєї верхньої межі.

Планування підвищення кваліфікації ґрунтується на даних аналізу потреб у навчанні, розрізняють такі етапи:

- визначення основних вимог до виконавців (на даний момент та на перспективу);

- аналіз існуючих навиків, знань та вмінь;

- моделювання профілю наявної кваліфікації, виявлення розбіжностей і потреб у навчанні та пріоритетів їх задоволення.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на виробничо-технічних курсах та курсах цільового призначення; керівників і спеціалістів – в інститутах і на факультетах підвищення кваліфікації при вузах, на аналогічних підприємствах та за кордоном.

Підвищення кваліфікації є досить поширеною формою професійного навчання, оскільки вона є дешевшою, цілеспрямованою, менш тривалою, ніж нова підготовка.

Підвищення кваліфікації кадрів може розглядатися як комплексне за охопленням, диференційоване по окремих категоріях працівників, неперервне, орієнтоване на перспективні професії. Виділяють такі форми підвищення кваліфікації:

1. Внутрішня (у рамках організації) і зовнішня (у навчальних закладах, спеціальних центрах). Внутрішня може здійснюватися на робочому місці і поза ним. Вона краще враховує потреби організації, стимулює працівників,

формує його дух, вимагає невеликих затрат, легше відбувається контроль, але при малому числі працівників вимагає великих затрат.

2. Організована і неорганізована (самоосвіта). В останньому випадку може створюватися так звана група саморозвитку та самовдосконалення, коли люди об'єднуються для спільного аналізу проблем та їх вирішення, розгляду можливих способів самовдосконалення, особистого розвитку, взаємної підтримки.

3. Професійна чи проблемно орієнтована (за потребою); спрямована на відпрацювання необхідної організації поведінки.

4. Заснована на стандартних чи спеціальних програмах.

5. Призначена для цільових груп (керівників і фахівців) чи для всіх працівників.

Потреби туристичної фірми в підвищенні кваліфікації персоналу обумовлена такими факторами, як: змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі; ускладненням процесу управління; освоєнням нових видів і сфер діяльності (для туристичних фірм, наприклад, мова йде про туристичні продукти, ринки збуту) [81].

Професійний розвиток особистості – це "підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю". Зазначене поняття вужче порівняно з поняттям «гармонійний розвиток особистості». Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей.

Розвиток персоналу – це "системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням

кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо" [78, С. 61]

Розвиток персоналу взаємозв'язаний з поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» та «професійно-кваліфікаційне просування персоналу» [78, С. 69]. Він є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якого підприємства, його конкурентоспроможності на ринку.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки.. [78, С. 75].

Під час розроблення варіантів стратегії управління організацією і стратегії розвитку персоналу часто використовується категорія «компетенція», що є важливим поняттям концепції управління розвитком персоналу, посилення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Категорія «компетентність» певною мірою відображає якісні аспекти конкурентоспроможності робочої сили. Однак вона вичерпно не розкриває психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини, котрі необхідно враховувати, накреслюючи шляхи підвищення ефективності управління розвитком персоналу чи вибираючи найбільш оптимальні варіанти стратегій управління організацією та відповідні їм стратегії розвитку персоналу.

Професійна компетентність сучасного фахівця є складним багатокомпонентним поняттям, про що свідчить численність наукових підходів у сучасній науковій літературі: соціокультурного, діяльнісного, комунікативного, професійного, контекстно-інформаційного, психологічного тощо [25, С. 23].

Очевидно, різноплановість трактувань даного поняття зумовлена

відмінністю наукових підходів (особистісно-діяльнісного, системно-структурного, культурологічного та ін.) щодо вирішуваних дослідницьких завдань.

Проблема професійної компетентності активно вивчається на сучасному етапі розвитку вищої школи. Частіше всього це поняття вживається інтуїтивно для висловлювання високого рівня кваліфікації та професіоналізму.

Професійна компетентність розглядається як характеристика якості підготовки фахівця, потенціалу ефективності трудової діяльності.

Фахівці, порівнюючи професіоналізм з різними аспектами зрілості фахівця, констатує чотири види професійної компетентності: спеціальну, соціальну, особистісну, індивідуальну.

Спеціальна професійна компетентність характеризує володіння діяльністю на високому професійному рівні і включає не лише тільки наявність спеціальних знань, але і вміння застосовувати їх на практиці.

Соціальна професійна компетентність характеризує володіння способами професійної діяльності і співробітництва прийнятими в професійному середовищі прийомами професійного спілкування.

Особистісна професійна компетентність характеризує володіння способами самовисловлювання і саморозвитку, засобами протистояння професійній діяльності, самостійно приймати рішення, бачити проблему

Індивідуальна професійна компетентність характеризує володіння прийомами саморегуляції, готовність до професійного зростання, наявність професійної мотивації [25, С. 29].

Якщо розглянути питання про загальну компетентність людини в професійній діяльності, можемо зазначити, що вона містить низку характеристик: здатність працювати самостійно без постійного керівництва;

здатність брати на себе відповідальність за власною ініціативою; здатність

виявляти ініціативу, не питаючи інших, чи потрібно це робити; готовність помічати проблемні питання та шукати шляхи їх вирішення; уміння аналізувати ситуацію та застосовувати здобуті знання для такого аналізу;

уміння знаходити спільну мову з іншими; здатність засвоювати будь-які знання за власною ініціативою; уміння приймати рішення на основі здорових суджень [55, с. 54].

Досліджуючи поняття фахової компетентності, фахівці визначають, що це система знань, умінь і навичок, професійно значущих якостей особистості, які забезпечують можливість виконання професійних обов'язків певного рівня, а компонентами фахової компетентності - професійні компетенції.

Аналіз наукової літератури свідчить, що компетентність об'єднує пізнавальні ставлення та практичні навички, цінності, емоції, поведінкові компоненти, знання і вміння, які можна мобілізувати для активної дії; допомагає людині визнавати, ідентифікувати і розв'язувати (незалежно від контексту) проблеми, характерні для певної діяльності; є ідентифікатором, що сприяє у визначенні готовності майбутнього випускника до життя, його подальшого особистісного розвитку, активній участі в житті суспільства. А набуття молоддю знань, умінь та навичок удосконалює їх компетентність, сприяє їх інтелектуальному, культурному, особистісному розвитку, формуванню здатності швидко реагувати на запити часу [55, С. 55].

На основі аналізу літературних джерел зроблено висновок, що людина, набувши певних знань, умінь і навичок, набуває компетентності, що сприяє інтелектуальному, культурному розвитку особистості, формуванню в неї здатності швидко реагувати на запити часу.

Рівень конкурентоспроможності громадян на ринку праці, зокрема персоналу на внутрішньофірмовому ринку праці, вирішальною мірою залежить від ступеня оволодіння ними (відповідно до їхніх здібностей і нахилів) тією професією, що користується попитом на регіональному ринку праці і необхідна підприємствам для реалізації їхніх цілей, одержання прибутку тощо.

В умовах посилення конкуренції на ринку великого значення набувають такі складові конкурентоспроможності персоналу підприємства, як освіта, професійні знання, уміння та практичні навички, відповідність

психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини вимогам професії. Одним із завдань управління розвитком персоналу - забезпечення підприємства тими працівниками, які здатні реалізувати стратегію управління компанії, мають для цього необхідні здібності та компетенцію [46, С. 48].

### 1.3. Зарубіжний досвід управління розвитком персоналу підприємства

Вивчення і застосування іноземного досвіду професійної розвитку та навчання персоналу робить позитивний вплив на підвищення продуктивності праці.

Провідні іноземні підприємства витрачають на професійне навчання від 2 до 10 % фонду оплати праці. Періодичність професійного навчання персоналу у розвинених країнах складає не більше 3-х років. В Україні витрати на професійне навчання кадрів на виробництві складають менше 2% від фонду заробітної плати. Періодичність підвищення кваліфікації працівників в Україні становить в середньому 12 років.

США, Японія, Франція мають значний і одночасно схожий досвід у галузі професійного навчання персоналу підприємств, який визнається їх конкурентною перевагою. У США перевага віддається залученню фахівців потрібної кваліфікації через ринок праці або ж у конкурентів. В основі організації професійної підготовки та навчання багатьох американських компаній знаходиться три головні принципи:

- безперервність професійної підготовки та навчання персоналу;
- практична спрямованість професійної підготовки і навчання персоналу;
- використання переважно активних методів навчання персоналу [89].

Цінним є досвід американських підприємств, що здійснюють доплату за знання, вона призначена стимулювати зацікавленість працівників до підвищення знань, оскільки отримують винагороду не тільки за виконану роботу, а й за потенційні знання, якими володіють. Окрім того, у США витрати

на професійне навчання кадрів перевищує 100 млрд дол. Приблизно 76% корпорацій із кількістю персоналу понад 500 осіб мають програми підготовки та перепідготовки, а 30% усіх фірм США розглядають освітні витрати як інвестиції та неодмінну складову довгострокової економічної і конкурентної стратегії. Прикладом можуть слугувати такі американські корпорації, як «Форд» та «Крайслер», які з середини 90-х років минулого століття на професійну підготовку кадрів витрачали відповідно близько 25% і 35% своїх капіталовкладень. Одна лише фірма «Дженерал Електрик» щороку інвестує у трудовий потенціал понад 100 млн дол.

Однією з нових тенденцій у навчанні персоналу на підприємствах США є створення системи безперервного навчання працівників для адаптації до нових технологій і нових форм організації праці. Так, наприклад, найбільший корпоративний університет Global Learning створений підприємством IBM налічує 3 400 викладачів з 55 країн світу, які проводять близько 10 000 спеціалізованих курсів та занять, більш 126 000 працівників підприємства пройшли професійну підготовку, перепідготовку та навчання в цьому університеті [64].

Основою японської системи професійного навчання на підприємствах є концепція «гнучкого працівника»: відбір та підготовка працівника не з однієї, а з двох-трьох спеціальностей із наступним підвищенням кваліфікації протягом усього життя. Зазвичай навчання на робочому місці домінує над навчанням поза місцем роботи, складаючи близько 80%. Японські підприємства витрачають на перепідготовку персоналу щорічно суми, що дорівнюють 10-12% фонду заробітної плати. У Японії фонд страхування зайнятості має спеціальний рахунок, кошти які призначені для розвитку професійних умінь працівників. В Японії безперервна освіта є частиною процесу праці, на який кожний зайнятий відводить близько 8 годин на тиждень, у тому числі 4 години за рахунок робочого часу та 4 години – за рахунок власного.

У Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня кваліфікації

працівників становить – 3% фонду заробітної плати і продовжують зростати.

Періодичність професійного навчання працівників у розвинених країнах складає не більше трьох років (в Японії – 1-1,5 року). У багатьох

європейських країнах застосовується дуальна система професійного навчання

працівників. У таких країнах, як: Німеччина, Австрія, Швейцарія – дуальним

навчанням охоплюється 75% населення. Дана система дуже вигідна для підприємств.

Вони отримують достатню кількість учнів, економлять на оплаті праці, можуть відібрати найкращих для постійної роботи після завершення навчання.

Водночас, вдалим поєднанням теорії і практики в учнів формується звичка використовувати свої знання і навички до потреб виробництва, добре

працювати, використовувати і розвивати свої здібності, ототожнювати особисті цілі з цілями підприємства. У той же час збільшення кількості

навчальних днів на 1% сприяє зростанню продуктивності праці, причому, за

рахунок професійного навчання забезпечується близько 16% загального зростання продуктивності [81].

У Великій Британії витрати на проведення професійного навчання працівників становлять 3,6% ВВП. При цьому особливе значення надається

розвитку в працівників таких трудових навичок, як: здатність до комунікації, вміння налагоджувати відношення з клієнтами, вміння працювати в колективі,

й вирішувати проблеми, а також грамотність, вміння рахувати, загальні навички в галузі інформації та технологій, яких не вистачає багатьом особам,

зайнятих пошуком роботи, що є перепорою набору персоналу або слугує причиною зниження потенційної продуктивності підприємств.

В Україні професійне навчання персоналу ще не перетворилося на один з найважливіших аспектів підвищення продуктивності праці, забезпечення

випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції і послуг,

інтеграції держави у світове економічне співтовариство. За період економічної кризи 1990–1999 рр. більшість підприємств істотно скоротили витрати на

професійне навчання робітників, ліквідували тарифно-кваліфікаційні комісії

або передали їхні функції іншим структурним підрозділам.

Це зумовило зниження професійно-кваліфікаційного рівня робітників, який зараз не відповідає сучасним стандартам у світі. На цьому тлі в державі є окремі приклади того, як можна навіть в умовах тривалої економічної кризи досягти відчутних успіхів у професійному розвитку та навчанні персоналу.

Для досягнення стійкого економічного зростання зазначені обсяги професійного навчання персоналу необхідно досягти в найближчі роки принаймні у пріоритетних галузях та підприємствах країни. При цьому нові форми організації праці, що застосовуються на виробництві, повинні бути

тісно пов'язані з професійним навчанням робітників і цілями підготовки.

Навчання, що не має визначеної мети, перетворюється в марнування часу учнів, робітників та коштів організації.

### Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження теоретичних та організаційних основ управління професійним розвитком персоналу дали підставу зробити наступні висновки:

1. Усі вищенаведені трактування поняття «управління персоналом» переважно акцентують увагу на організаційній стороні управління та оперують метою і методами, з допомогою яких можна досягнути даної мети.

Альтернативою до запропонованих визначень управління персоналом є підхід, згідного якого основна увага зосереджується на змістовій частині даного процесу, що відображає функціональний бік управління.

Окрім вищенаведених, існує також багато інших трактувань поняття «управління персоналом», що мають певні відмінності. Проте, можна виділити три основних риси, що об'єднують більшість визначень даної категорії та, на нашу думку, складають основу процесу управління персоналом, а саме:

відношення до людських ресурсів як до джерела доходів;  
створення простору діяльності та можливості розвитку для кожного співробітника, щоб він міг здійснити свій вклад у загальну справу;

інтеграція кадрової та соціальної політики підприємства у загальну його стратегію.

2. Управління людськими ресурсами - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Людські ресурси - найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо.

Концепція управління людськими ресурсами - це система теоретично-методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства. Вона конкретизується через кадрову політику.

3. Одним із визначальних організаційних чинників менеджменту персоналу є організаційна структура управління підприємством. Залежно від стану зовнішнього середовища, розміру суб'єкта господарювання, специфіки його діяльності, керівництво підприємства може обрати один із різноманітних типів організаційної структури, відповідно до якого формується індивідуальна стратегія управління персоналом. Зокрема, організаційні структури з меншим рівнем централізації управління мають більше можливостей для створення гнучкої системи розвитку персоналу, аніж структури з її високим рівнем.

На управління розвитком персоналу значний вплив здійснюють

використовувані підприємством методи організації праці. Підвищення продуктивності праці персоналу вимагає збагачення змісту його діяльності через урізноманітнення виконуваних функцій, оскільки вузькоспеціалізовані повторювані операції викликають втому та втрату інтересу.

Також впливають на управління розвитком персоналу і політико-правові чинники. Зокрема, нестабільна політична ситуація створює значні перешкоди для забезпечення сталого розвитку персоналу на підприємствах, зводячи стратегічну мету підприємства до виживання на ринку. Не спонукає до інвестування процесів розвитку персоналу вітчизняних підприємств і недосконала та постійно змінювана нормативно-правова база.

4. Провідні теоретики у сфері менеджменту Р. Уотермен, Г. Пітерс, І. Ансофф, П. Друкер, М. Хільб, Ф. Хайзе та інші вчені розробили нові підходи до управління персоналом. Учені виокремили три основних підходи до управління персоналом: економічний, органічний і гуманістичний. Принципова розбіжність між цими підходами полягає в оцінюванні ролі людини в організації й у розумінні природи організації.

Новий підхід виходить з концепції управління поведінкою людини і з уявлення організації як культурного феномену. Якщо економічний і організаційний підходи підкреслюють структурну сторону організації, то гуманістичний підхід показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, фольклор тощо. Сутність нової управлінської парадигми полягає у відході від установок на досягнення успіху підприємства насамперед за рахунок раціональної організації виробництва, зниження витрат, розвитку спеціалізації й інших традиційних заходів. Основним є перехід до менеджменту, що спрямований на майбутнє, твердження пріоритетної орієнтації на стратегічне управління.

5. В умовах становлення ринкової економіки з ростом бізнесу і його проходженням через цикл ринку зростає важливість системи мотивації. Пов'язувати систему мотивації із стратегією необхідно вже на ранніх стадіях розвитку підприємства. Тоді керівництво матиме змогу оперативне реагувати

на потреби мотивації персоналу в частині підтримки цілей підприємства на різних етапах її розвитку. Проблеми мотивації праці тісно пов'язані із зростанням ролі особистості сучасного керівника в процесі виробництва - не як чинника виробництва, а як стратегічного ресурсу, який володіє не тільки фізичною силою і здібностями, але, головне, інтелектом, психікою, душею. І увага саме до цієї другої особливості людського чинника відкриває значні перспективи у створенні й удосконаленні систем управління за допомогою управління людьми на підприємствах не тільки через призму матеріального, прагматичного підходу, але і використовуючи методи соціально-психологічного регулювання структури цінностей і задоволення важливих потреб самих працівників.

6. Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо.

7. Під час розроблення варіантів стратегії управління організацією і стратегії розвитку персоналу часто використовується категорія «компетенція», що є важливим поняттям концепції управління розвитком персоналу, посилення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Категорія «компетентність» певною мірою відображає якісні аспекти конкурентоспроможності робочої сили. Однак вона вичерпно не розкриває психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини, котрі необхідно враховувати, накреслюючи шляхи підвищення ефективності управління розвитком персоналу чи вибираючи найбільш оптимальні варіанти стратегій управління організацією та відповідні їм стратегії розвитку персоналу.

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «SAHLTRAVEL»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства «Sahltravel»

Досліджуване туристичне підприємство «Sahltravel» знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Мала Житомирська 16, оф. 13. ПП «Sahltravel» – це приватне підприємство, яке існує на туристичному ринку України з 2002 року.

На сьогоднішній день завдяки висококваліфікованому персоналу досліджуване туристичне підприємство «Sahltravel» здобуло довіру серед провідних українських компаній, також воно має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права та нести зобов'язання. Підприємство має самостійний баланс та діє на засадах господарського розрахунку, самокупності та самофінансування. Має право самостійного ведення експортно-імпорتنих операцій та інших зовнішньо-економічних операцій, необхідних для здійснення туристичної діяльності.

Туристичне підприємство «Sahltravel» має свої печатку, фірмовий бланк, емблему та знак обслуговування, які зареєстровані згідно чинного законодавства.

Місією туристичного підприємства «Sahltravel» є надання туристичних послуг та організація внутрішнього туризму та туристичних подорожей за межі України.

Підприємство організовує тури як індивідуальні, так і групові тури. Головним сегментом споживачів послуг підприємства є молодь та сімейні люди.

«Sahltravel» організує надання основних та додаткових туристичних послуг. До основних послуг належать:

- послуги розміщення в закладах санаторно-курортного типу та готельних підприємствах;
- послуги харчування в підприємствах громадського харчування різних

категорій.

Для організації туристичної подорожі «Sahltravel» укладає угоди з транспортними підприємствами, закладами розміщення, харчування та іншими підприємствами в залежності від асортименту послуг, передбачених у турі. Туристичне підприємство має ряд прямих, довгострокових договорів з туристичними підприємствами усіх країн, де воно організовує відпочинок для своїх клієнтів та пройшло акредитацію в посольствах цих країн для відкриття віз. Закордонна фірма-партнер організовує обслуговування туристам в країні перебування.

Окремим і серйозним напрямком туроператора «Sahltravel» є відпочинок в Україні та в'їзний туризм:

– Карпати (лікувальні, гірськолижні, екскурсійні тури). Багатий спектр пропозицій як в санаторіях, пансіонатах, готельних комплексах, так і в приватному секторі;

– Київ (послуги з бронювання готельної бази Києва, ексклюзивні індивідуальні та групові екскурсійні програми, оглядово-пізнавальні екскурсії для дітей з професійним екскурсоводом, тури по святих місцях Києва);

– в'їзний туризм (прийом іноземних гостей) – бронювання готелів по

Україні

В цілому для підприємства «Sahltravel» характерна наступна організаційна схема (рис. 2.1).

В основу побудови організаційних схем управління «Sahltravel» покладені принципи: достатньої доцільності; гнучкості; мінімальної кількості ланцюгів; мінімізації персоналу; високої кваліфікації персоналу; мінімізації накладних витрат.

Організаційна структура підприємства в умовах високої конкуренції може неодноразово змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто організаційна структура повинна бути завжди адекватною поставленій меті.

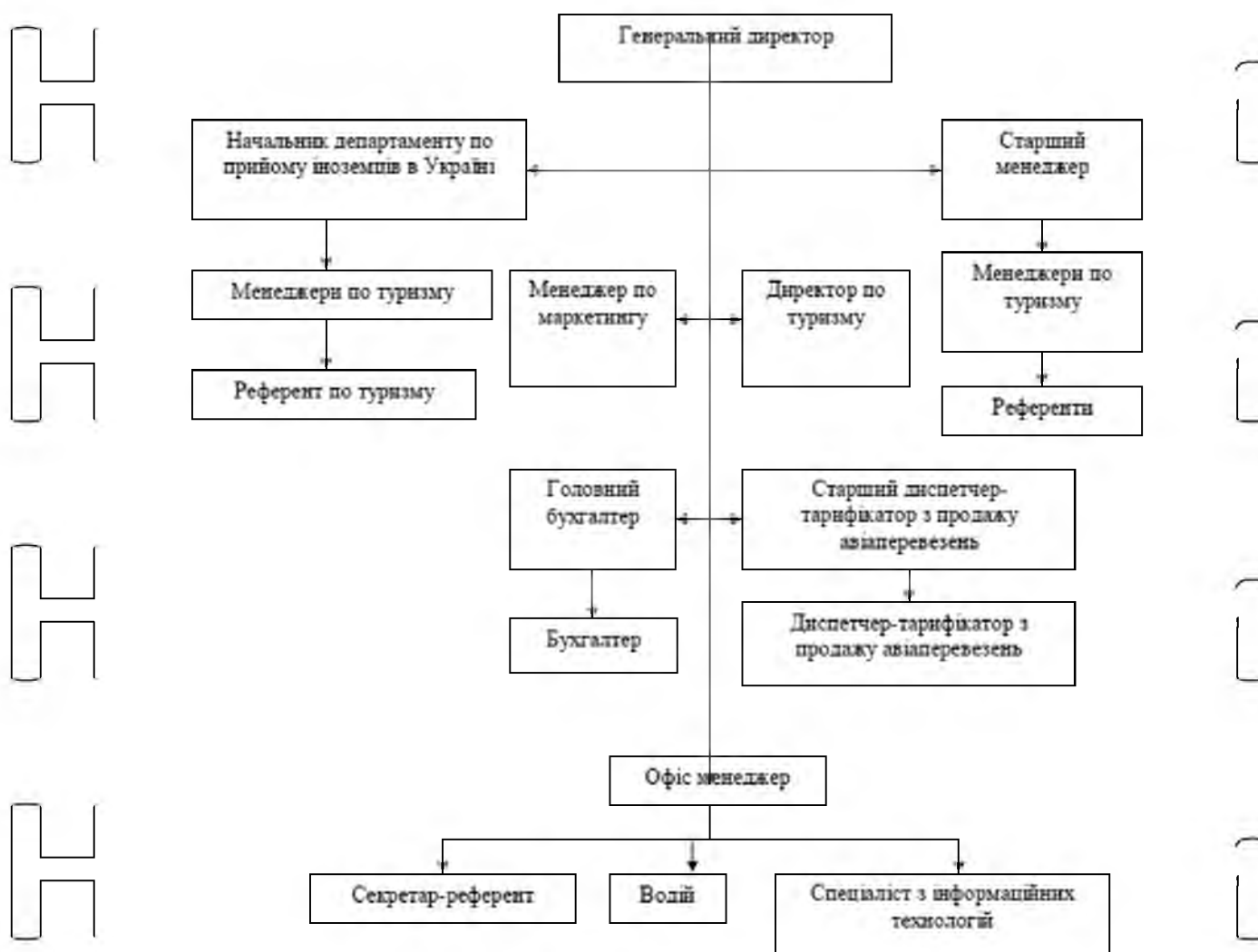


Рис. 2.1. Внутрішня організаційна структура управління туристичного

підприємства «Sahltravel»

На даний час організаційні структури управління підприємствами приводяться у відповідність з організаційно-правовими формами згідно з Цивільним кодексом України і рядом інших нормативно-правових актів.

Організаційну структуру управління «Sahltravel» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Директор підприємства лінійний керівник, якому у роботі допомагає спеціальний апарат управління. Усі накази, розпорядження працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. Функціональні служби не мають права самостійно віддавати розпорядження іншим службам і їх працівникам.

Директор діє від імені підприємства, представляє його у взаємовідносинах з іншими організаціями, розпоряджається його майном, має

широкі права як керівник – єдиноначальник і несе персональну відповідальність за результати діяльності.

На підприємстві існує певна ієрархічність рівнів управління. Рівень ієрархії – це та її частина, в межах якої можуть прийматися рішення без погодження з вище- чи нижчезасташованими ланками управління. В туристичній фірмі виділяють наступні рівні управління: вищий, середній та нижчий.

До вищого рівня управління відносяться збори засновників, генеральний директор, які здійснюють загальне керівництво підприємством (розробляють та впроваджують головні перспективи – стратегічні – напрямки діяльності фірми).

До середнього рівня управління відносяться керівники підрозділів, які здійснюють розробку та впровадження прогресивних технологій, визначення пріоритетів у розподілі ресурсів, узгодження інтересів структурних підрозділів, вироблення внутрішніх правил функціонування, безпосередню розробку та прийняття управлінських рішень, укладення угод.

До нижчого рівня управління відносяться працівники функціональних відділів.

Масштаб керуваності характеризує кількість людей, об'єднаних під єдиним керівництвом. Як видно із схеми, масштаб керуваності директора фірми широкий: мінімальне число рівнів ієрархії при максимальному числі підлеглих у керівника. На практиці це призводить до перенавантаження директора інформацією, послаблюються вертикальні зв'язки, що виявляється в перенавантаженні керівника при вирішенні проблем підприємства, концентрація влади в його руках.

Інтелектуальні ресурси. Сам по собі персонал являє собою певну систему, що складається з елементів, які знаходяться у взаємовідносинах. Ця система має внутрішню структуру, оскільки працівники відрізняються за виконуваними функціями, категоріями, професіями, демографічним (стать, вік), економічним (стаж, підготовка, мотивація), соціально-психологічним

(дисципліна, здатність до взаємодії) та іншим характеристикам.

Аналіз якісного та кількісного стану персоналу «Sahltravel» є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Рівень якісного стану персоналу саме тому визначає рівень ефективності діяльності усього товариства, що від особистих якостей працівників, від їх освітнього та кваліфікаційного рівня залежить не тільки належне надання послуг, але й якість прийняття управлінських рішень та результати їх реалізації.

Трудовий потенціал підприємства характеризується системою показників: кваліфікаційний склад працівників підприємства, плинність та стабільність складу, показник змінності.

Середні показники чисельності трудових ресурсів «Sahltravel» за 2019-2021 роки наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Середні показники чисельності трудових ресурсів «Sahltravel»  
за 2014-2016 роки

Показники	Значення за період, осіб			Темп приросту, %	
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2015 рік	2016 рік
Середньооблікова чисельність	77	83	85	7,79	2,41
Середня явочна чисельність	75	80	82	6,67	2,50
Середня чисельність фактично працюючих	76	82	83	7,89	1,22
Середньооблікова чисельність в еквіваленті повної зайнятості	77	83	84	7,79	1,20

Таким чином, у 2016 р. порівняно з 2015 р. спостерігається збільшення середньооблікової чисельності працюючих у «Sahltravel» на 2 особи, або на 2,41%, середньої явочної чисельності - на 2 особи, або на 2,5%, середньої чисельності фактично працюючих на 1 особу, або на 1,22%, середньооблікової чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості - на 1 особу, або на 1,2%.

Таким чином, у 2020 р. порівняно з 2019 р. коефіцієнт обороту з прибутку не змінився, коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився на 2%, коефіцієнт

длнності та постійності кадрів – на 3%.



Таблиця 2.2

Рух чисельності трудових ресурсів ПП «Sahltravel» за 2019-2021 роки

Показники	Період			Абсолютний приріст	
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2015 рік	2016 рік

33

1. Коефіцієнт обороту з прийому (оновлення персоналу), %	2,0	3,0	3,0	1,0	0
2. Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	8,0	7,0	5,0	-1,0	-2,0
3. Коефіцієнт плинності, %	6,0	5,0	2,0	-1,0	-3,0
4. Коефіцієнт постійності кадрів, %	94,0	95,0	98,0	1,0	3,0

Функціональний склад персоналу ПП «Sahltravel» за 2014-2016 роки представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Функціональний склад персоналу ПП «Sahltravel» за 2019-2021 роки

Показники	Значення за період			Абсолютний приріст	
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2015 рік	2016 рік
1. Категорії персоналу, осіб:	77	83	83	6	2
– керівники	7	7	7	0	0
– спеціалісти	14	14	14	0	0
– робітники	48	54	56	6	2
– допоміжні працівники	8	8	8	0	0
2. Коефіцієнти співвідношення, %:					
– основних та допоміжних робітників	17,0	15,0	14,0	-2	-1
– виробничого та управлінського персоналу	38,0	34,0	33,0	-4	-1

Таким чином, у 2021 р. порівняно з 2020 р. спостерігається збільшення чисельності персоналу на 2 особи, зокрема за рахунок збільшення робітників на 2 особи. При цьому коефіцієнт співвідношення основних та допоміжних робітників, а також коефіцієнт співвідношення виробничого та управлінського персоналу зменшилися на 1%.

Найбільшу частку у структурі середньооблікової чисельності персоналу займають робітники (62,34% у 2019 р., 65,06% у 2020 р. та 65,88% у 2021 р.)

Кваліфікаційний, віковий та статевий склад персоналу ПП «Sahltravel» представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Кваліфікаційний, віковий та статевий склад персоналу ПП «Sahltravel» за 2014-2016 роки

Категорія персоналу	2014 рік		2015 рік		2016 рік		Середня кількість осіб
	кількість осіб	частота, %	кількість осіб	частота, %	кількість осіб	частота, %	
1. За кваліфікацією	77	100,0	85	100,0	85	100,0	0
- з вищою освітою	27	35,06	27	31,76	26	31,06	-1,35

- середньої освіти з освітою за рівнем вищої освіти	21	27,27	37	44,58	39	45,88	9,31
- середньої спеціальності	19	24,68	19	22,39	19	22,35	-1,17
- з середньою загальною освітою	0	0	0	0	0	0	0
- інші	0	0	0	0	0	0	0
2. За віком:	77	100,0	85	100,0	85	100,0	0
- менше ніж 30 років:	42	54,55	35	42,17	31	36,47	-9,04
- від 30 років до пенсійного віку:	39	50,68	40	50,00	43	50,47	9,41
- пенсійного віку:	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-0,00
3. За статтю:	77	100,0	85	100,0	85	100,0	0
- чоловіки	38	49,35	44	53,01	44	51,76	1,21
- жінки	39	50,65	39	46,99	41	48,24	-1,21

Таким чином, освітній рівень працівників підприємства досить високий, про що вказує значна частка працівників з вищою освітою. У складі персоналу

ПП «Sahltravel» переважають жінки та працівники віком від 30 років до пенсійного віку.

За умов ринкової економіки України, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності одним із головних напрямів аналітичної роботи підприємства ПП «Sahltravel» є оцінка

показників його фінансово-господарської діяльності. Основним джерелом

даних для аналізу є форма № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) та форма №

2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід).

Аналіз складу майна ПП «Sahltravel» за 2019-2021 рр. наведена в табл.

Таблиця 2.5

Аналіз складу майна ПП «Sahltravel» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Статті активів	На 31.12. 2014 року	На 31.12. 2015 року	На 31.12. 2016 року	Абсолютне відхилення (+,-)		Темп приросту, %	
				2016/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	4	113	105	101	-8	2525,0	-7,08

36

Основні засоби	14424	14802	12702	-1722	-2100	-11,94	-14,19
Разом необоротні активи	14428	14915	13807	-621	-1108	-4,30	-7,43
Запаси	15061	13459	15765	704	2306	4,67	17,13
Дебіторська за боргова- ність за продукцію, товари, роботи, послуги	30	28	31	1	3	3,33	10,71
Інша поточна дебі- торська заборгованість	3547	4683	3793	246	-890	6,94	-19,00
Гроші та їх еквіваленти	52331	67679	74947	22616	7268	43,22	10,74
Інші оборотні активи	30	37	30	0	-7	0,00	-18,92
Разом оборотні активи	70999	85886	94566	23567	8680	33,19	10,11
Всього майна	85427	100801	108373	22946	7572	26,86	7,51

Обсяг необоротних активів ПП «Sahltravel» в 2016 році склав 13807 тис.

грн., що на 1108 тис. грн. (7,43%) менше порівняно з 2015 роком та на 621 тис. грн. (4,30%) порівняно з 2014 р.

В т. ч. обсяг основних засобів в 2016 році склав 12702 тис. грн., що на 2100 тис. грн. (14,19%) менше порівняно з 2015 роком та на 1722 тис. грн. (14,19%) порівняно з 2014 роком.

Обсяг оборотних активів в 2016 році склав 94566 тис. грн., що на 8680 тис. грн. (10,11%) більше порівняно з 2015 роком та на 23567 тис. грн. (33,19%) більше порівняно з 2014 роком. Збільшення обсягу оборотних активів в 2016 році в порівнянні з 2015 роком відбулося за рахунок збільшення запасів на 2306 тис. грн. (17,13%) та проти 2014 року на 407 тис. грн. (4,67%). Великий залишок запасів не забезпечує ефективність діяльності підприємства.

Дебіторська заборгованість за послуги ПП «Sahltravel» зросла в 2016

році проти 2019 року на 3 тис. грн. (10,71%) та порівняно з 2019 роком на 1 тис. грн. (3,33%). Інша поточна дебіторська заборгованість зросла проти 2019 року на 246 тис. грн. (6,94%) та зменшилась проти 2020 року на 890 тис. грн. (19,00%) відповідно, що є позитивним фактором.

Збільшення обсягу оборотних активів ПП «Sahltravel» в 2021 році в порівнянні з 2020 роком відбулося також за рахунок збільшення грошових коштів на 22616 тис. грн. (43,22%) та в порівнянні з 2019 роком на 7268 тис. грн. (10,74%). Грошові кошти повинні швидко залучатися в здійснення інвестиційних проектів і в оборот для отримання прибутку шляхом розширення діяльності ПП «Sahltravel». Інші оборотні активи зменшились в 2021 році порівняно з 2020 роком на 7 тис. грн. (18,92%).

Аналіз структури майна ПП «Sahltravel» за 2019-2021 рр. наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Аналіз структури майна ПП «Sahltravel» за 2019-2021 рр., %

Статті активів	На	На	На	Відхилення.	
	31.12. 2014 року	31.12. 2015 року	31.12. 2016 року	2016/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи	0,00	0,11	0,10	0,09	-0,02
Основні засоби	16,88	14,68	12,64	-4,24	-2,04
Разом необоротні активи	16,89	14,80	12,74	-4,15	-2,06
Запаси	17,63	13,36	14,54	-3,09	1,18
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,04	0,03	0,03	-0,01	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	4,15	4,65	3,50	-0,65	-1,15
Гроші та їх еквіваленти	61,26	67,14	69,16	7,90	2,02
Інші оборотні активи	0,04	0,04	0,03	-0,01	-0,01
Разом оборотні активи	83,11	85,20	87,26	4,15	2,06
Всього майна	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Найбільшу частку в структурі майна ПП «Sahltravel» в 2021 році склали оборотні активи підприємства – 87,26%, яка зросла порівняно з 2019 роком на 4,15% та порівняно з 2020 роком на 2,06%.

Зростання частки оборотних активів відбулося в основному за рахунок збільшення частки грошових коштів на 7,90% проти 2019 року та на 2,02% проти 2020 року.

Частка необоротних активів складала в 2021 році 12,74%, що менше проти

2020 року на 2,06%.

Власний капітал ПП «Sahltravel» в 2015 році порівняно 2014 роком зріс на 8520 тис. грн., або на 10,90%, це відбулося за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку підприємства на 12,95%.

В 2021 році порівняно з 2020 роком збільшились поточні зобов'язання на 2676 тис. грн., або на 11,81%, у тому числі за рахунок збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 1806,0 тис. грн., або на 10,61%, поточних зобов'язань за розрахунками з бюджетом на 913,0 тис. грн., або на 58,04% та короткострокових кредитів банку на 74,0 тис. грн., або на 2,55%. В той же час відбулося зменшення порівняно з 2020 роком поточних зобов'язань за розрахунками зі страхування ПП «Sahltravel» на 43,0 тис. грн., або на 17,55%, за розрахунками з оплати праці на 78,0 тис. грн., або на 18,10% та інших поточних зобов'язань на 12,0 тис. грн., або на 3,20%.

Найбільшу частку в структурі джерел майна ПП «Sahltravel» в 2021 році склав власний капітал – 76,63%, що більше проти 2019 року на 0,66% та менше проти 2020 року на 0,90%. Частка поточних зобов'язань склала в 2021 році 23,37%, що більше проти 2020 року на 0,90%.

Отже, проведений аналіз складу і структури майна ПП «Sahltravel» та джерел його формування показав, що підприємство, завдяки ефективній політиці керівництва, має достатню великий запас товарів та значний залишок грошових коштів, які не забезпечують ефективність його діяльності. Наявність значних залишків грошових коштів протягом тривалого часу пояснюється накопиченням коштів для будівництва адміністративного корпусу.

Чиста виручка від реалізації товарів зросла в 2021 році порівняно з 2020 роком на 1822 тис. грн. (3,93%), собівартість від реалізації товарів за цей же період також зросла на 764 тис. грн. (2,52%). Валовий прибуток від реалізації збільшився на 1058 тис. грн. (6,66%).

Негативно вплинуло збільшення адміністративних витрат на 604 тис. грн. (14,38%) та витрат на збут на 3278 тис. грн. (15,91%). Інші операційні доходи підприємства в 2021 році зменшились на 73 тис. грн. (0,32%).

Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 2897 тис. грн. (20,30%).

Чистий прибуток ПП «Sahltravel» в 2021 році зменшився на 27 тис. грн. (0,15%) порівняно з 2020 роком, підприємство одержало прибуток в сумі 18521 тис. грн. проти 18548 тис. грн. прибутку в 2020 році.

Отже, керівництву підприємства потрібно і надалі краще проводити внутрішню політику, завданнями якої є пошук резервів економії витрат, впроваджувати заходи для підвищення доходів, підвищувати оборотність активів, вводити додаткові пільги та послуги для покупців.

Розглянемо види та кількість пропонованих турів в асортименті підприємства ПП «Sahltravel» на період 2019 - 2021 років (табл. 2.11).

Таблиця 2.7

Види та кількість пропонованих турів в асортименті підприємства ПП «Sahltravel» на період 2019-2021 років

Вид туру	Кількість турів		
	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Дітячий та молодіжний туризм	10	25	45
Індивідуальні тури	15	45	55
Спеціалізовані тури, в т.ч.			
Екзотичні тури	5	10	15
Екскурсійні тури	10	25	30
Оздоровлення та відпочинок	35	85	110

43

Освітні тури та організація тренінгів	5	10	25
Санаторно-курортне лікування	5	25	45
Тури вихідного дня	25	65	55
Всього	110	290	380

Як ми можемо бачити основним видом турів підприємства ПП «Sahltravel» є оздоровлення та відпочинок, тури вихідного дня та індивідуальні тури.

## 2.2 Основні завдання, принципи організації та методи управління персоналу на туристичному підприємстві ТП «Sahltravel»

Оцінка персоналу є складовою загального управління персоналом ТП «Sahltravel» і спрямована на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу в умовах високої конкуренції.

Всі працюючі на ТП «Sahltravel», передусім основний персонал, є головним ядром, оскільки від нього залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і спеціалістів, рівня їх кваліфікації, відповідальності, творчості, виконавської і трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства.

В умовах високої конкуренції важливим є встановлення оптимальної мінімальної чисельності, необхідної для ведення виробництва, поліпшення структури кадрів на кожному підприємстві. У ТП «Sahltravel» здійснюється робота з кадрами, проте окремого структурного підрозділу з управління персоналом немає. Кадровим обліком на підприємстві займається адміністратор, функції якого притаманні кадровій службі підприємства. Адміністратор виступає як експертний радник керівника при вирішенні питань щодо прийому на роботу і звільнення, призначення на нову посаду, переміщення, направлення працівників на професійне навчання, щодо підвищення заробітної плати і т. ін.

Основними завданнями адміністратора як представника кадрової служби є:

- формування кадрів підприємства (планування, підбір, наймання, звільнення, аналіз плінності і т.п.);
- розвиток персоналу (професійна орієнтація, перепідготовка, атестація, оцінка персоналу, організація просування по службі);
- удосконалення організації праці, її мотивація, стимулювання, створення безпечних умов праці.

Схема комунікаційних зв'язків на підприємстві ТП «Sahltravel» представлена на рис. 2.2.

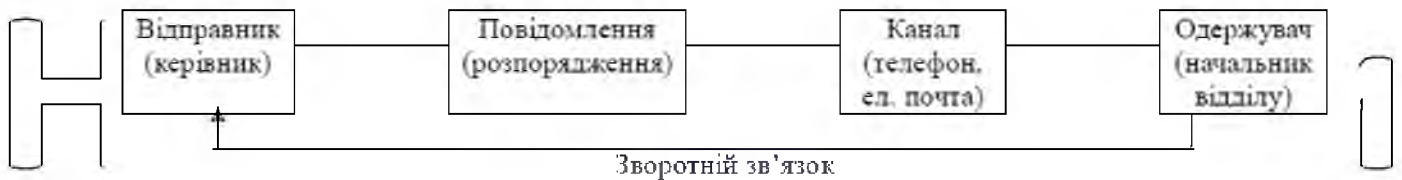


Рис. 2.2. Схема комунікаційних зв'язків на підприємстві ПП «Sahltravel».

Таким чином, наявність зворотного зв'язку надає завершеності процесам комунікацій на підприємстві ПП «Sahltravel», оскільки допомагає відслідковувати ефективність передачі повідомлення, його сприйняття та реалізацію відповідних дій, до яких дане повідомлення спонукало.

Як недолік в управлінні персоналом ПП «Sahltravel» можна зазначити, що на підприємстві не ведеться робота з таких питань, як прогнозування і планування чисельності персоналу, навчання персоналу, формування і підготовка кадрового резерву.

Всі працюючі в ПП «Sahltravel», передусім основні, є головним ядром, оскільки від них залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і спеціалістів, рівня їх кваліфікації, відповідальності, творчості, виконавської і трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства.

В ПП «Sahltravel» управління персоналом здійснюється за такою схемою (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розподіл завдань з менеджменту персоналу між виконавцями на підприємстві ПП «Sahltravel»

Завдання	Керівник підприємства та старші менеджери відділів продажу	Кадрова служба (адміністратор)
1	2	3
1. Професійний підбір кадрів	Директор дає згоду на прийняття працівника на роботу	На початковому етапі проводиться професійний відбір
2. Професійна і соціальна адаптація	Старший менеджер допомагає працівнику пройти професійну та соціальну адаптацію в колективі	Проводить загальні роз'яснення при прийомі на роботу, що допомагає адаптуватися
3. Поділ і кооперування праці	Керівник затверджує посадові обов'язки працівників, в яких регламентується поділ та кооперування праці між працівниками	Розробляються посадові обов'язки працівників
4. Проектування трудових процесів	Трудові процеси проектуються відповідно до виробничих процесів	Проектування потреби в кадрах відповідно до трудових процесів

	адміністратором	
5. Нормування праці	Управління діяльністю закладу спрямоване на встановлення необхідних витрат і результатів праці	Встановлення необхідних співвідношень між чисельністю працівників та кількістю хворих
6. Організація та обслуговування робочих місць	Вирішується директором та здійснюється працівниками	Сприяє організації та обслуговуванню робочих місць
7. Оплата праці	Розраховується головним бухгалтером на основі штатного розкладу та наказів директора	Складає штатний розклад, що затверджується директором
Продовження таблиці 2.13		
1	2	3
8. Охорона праці	Директор безпосередньо відповідає за охорону праці на підприємстві	Розробляє заходи забезпечення охорони праці
9. Контроль за використанням робочого часу	Здійснюється адміністратором в таблиці робочого часу	Ведє облік робочого часу для нарахувань бухгалтерією заробітної плати
10. Планування ділової кар'єри	Директор планує ділову кар'єру працівників	Розглядає питання аналізу ділових якостей працівника
11. Наймання, переміщення і звільнення працівників	Директор має вирішальну роль в вирішенні питань прийому, переміщення і звільнення працівників	Як експертний радник керівника при вирішенні питань наймання, переміщення і звільнення працівників
12. Облік наявності та руху персоналу	Адміністратор та директор контролюють облік персоналу	Здійснюється облік наявності та руху персоналу на підприємстві
13. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників	Адміністратор та директор вирішують заяви, скарги і пропозиції працівників	Вирішує заяви, скарги і пропозиції працівників стосовно кадрових питань
14. Ведення і зберігання трудових книжок працівників	Директор контролює вірність записів та ставить свій підпис	Ведення і зберігання трудових книжок працівників
15. Ведення особових справ працівників	Директор проводить контроль за веденням особових справ працівників	Особові справи працівників ведуться з дня прийому їх на роботу та до вибуття

Посадова інструкція – це організаційно-розпорядчий документ, що регламентує роботу виконавця і визначає його компетенцію. Посадові

інструкції в ПП «Sahltravel» розробляються за усіма управлінськими посадами та спеціальностями, крім керівників організації (який діє на основі її статуту та законодавчих актів) і керівників підрозділів (які діють на основі положення про підрозділи).

Конкретний перелік посадових обов'язків визначається посадовими інструкціями керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, які розробляють і затверджують на основі Довідника професій роботодавці, урахувавши конкретні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність працівників цих груп та особливості штатного розкладу підприємства, установи, організації. Посадові інструкції після їх затвердження керівником підприємства, організації, установи або за дорученням його заступниками, обов'язково доводяться до працівника під розписку.

На підприємстві ПП «Sahltravel» застосовується практика проведення щотижневих планових засідань керівництва з усіма основними працівниками підприємства, окрім працівників допоміжних служб, де обговорюються та вирішуються питання загального характеру. Рішення, прийняті на таких засіданнях, носять колегіальний характер. Ці засідання проходять планово – щопонеділка, о 9 ранку, і тривають від 15 хвилин до 1,5 години, та позапланово – в день, визначений керівником. Слід відзначити, що позитивним моментом планових нарад (засідань) є хороша підготовленість виступаючих, чіткий порядок денний, про який заздалегідь повідомляються працівники. Однак значна тривалість засідань (деякі позапланові засідання тривають більше 2 годин) знижує їх ефективність.

Робота, яка повинна виконуватись в ПП «Sahltravel», розподілена для економії часу та трудових ресурсів. Перед кожним працівником стоять свої завдання, виконання яких кожним окремо приведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу.

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний процес, спрямований на визначення вигоди, пов'язаної з виконанням заходів і планів кадрової діяльності для порівняння їх результатів з підсумками роботи та цілями підприємства у минулому, а також підсумками інших підприємств.

Оцінка ефективності окремих планів і програм управління персоналом базується на визначенні рівня досягнення цілей підприємства і виконанні відповідних завдань. Оцінка фокусує увагу на вирішальних аспектах: якість виконання роботи, задоволеність працівників, їх плинність та прогули.

В умовах високої конкуренції ПП «Sahltravel» реалізує широкую програму підвищення ефективності.

Добропорядність і взаємоповага є основами корпоративної культури в ПП «Sahltravel». В компанії діють принципи відповідального ставлення та сталого розвитку для захисту своїх співробітників, клієнтів, акціонерів, суспільства і навколишнього середовища. ПП «Sahltravel» прагне до досягнення найвищої якості та безпеки продукції, послуг і дій. При цьому враховуються інтереси співробітників, клієнтів, поставальників та інших ділових партнерів та акціонерів.

Співробітники ПП «Sahltravel» вважаються джерелом створення доданої вартості і креативності та керівництво сприяє тому, щоб вони усвідомлювали необхідність поліпшень і активно брали участь в них.

Ефективність діяльності підприємства в цілому суттєво залежить від ефективності управління. Головними напрямками підвищення ефективності управляючої системи в ПП «Sahltravel» можуть бути:

- забезпечення прийнятного рівня освіти;
- набуття практичного досвіду;
- підвищення кваліфікації працівників управління;
- провадження періодичної атестації.

Просування працівника в ПП «Sahltravel» може здійснюватися у формі:

1) переміщення в межах тієї ж посадової категорії і розмірів зарплати, але з розширенням виконуваних функцій;

2) підвищення заробітної плати без підвищення в посаді.

Одним з факторів, що визначають ефективність праці в управлінні, є освіта. Висока освіта управлінських працівників позитивно відбивається на їх участі у винахідництві і раціоналізації.

Щоб підтримувати освіту і досвід в компанії на прийнятному рівні, діє система підвищення кваліфікації працівників управління.

ПП «Sahltravel» використовує орієнтовану на процеси інтегровану систему менеджменту якості та екологічного менеджменту за міжнародними стандартами з метою успішного досягнення чітко сформульованих цілей, постійного підвищення ефективності роботи, а також успішного і стійкого розвитку компанії.

ПП «Sahltravel» прагне до компетентного партнерства зі своїми клієнтами з урахуванням принципів менеджменту, намагається розпізнавати очікування клієнтів, швидко реагувати на їхні потреби в цілях збереження і підвищення ступеня їх задоволеності.

Методи оцінки управлінської праці на туристичному підприємстві ПП «Sahltravel» можна розділити на три групи: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні).

Кількісні методи оцінки отримали найбільше розповсюдження. Перевагами цих методів є об'єктивність, незалежність відношення експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних методів. Аналітична робота з оцінки управлінської праці ПП «Sahltravel» може бути організована різними способами.

З метою вивчення впливу корпоративної культури на результати діяльності ПП «Sahltravel» були використані такі методи як: спостереження, опитування, анкетування, факторний аналіз та інші.

Предметом дослідження було визначено:

- особистий вплив менеджерів, наявність у них лідерських якостей, вміння працювати в команді;

- чинники, що впливають на формування корпоративної культури;
- цінності, що становлять ядро корпоративної культури підприємства.

Анкетне опитування працівників ПП «Sahltravel» щодо якостей особистості, які заважають менеджерів бути лідером, показало, що тут найбільш вагомими негативними рисами є недостатній досвід у менеджерів відділів (28%), у директора - неефективне делегування повноважень (49%).

Поєднання професійно важливих індивідуальних і особистісних якостей менеджерів ПП «Sahltravel» з високою компетентністю, як показує дослідження, робить їх успішно працюючими керівниками. З метою виявлення таких якостей у керівного складу підприємства було проведено спеціальне тестування у формі відповідей на запитання анкети. Згідно з його результатами 2% анкетованих керівних працівників виявили низький рівень глибини мислення, 25% - середній, 73% - високий рівень. Що ж до рівня розвитку гнучкості мислення, то тут дані більш позитивні: 3% - низький рівень, 9% - середній, 88% - високий рівень.

Дослідження рівня розвитку організаторських здібностей у менеджерів ПП «Sahltravel» показав, що різні за фахом категорії менеджерів виявляють загальну тенденцію до проявів цих здібностей (табл. 2.9, 2.10).

Таблиця 2.9

Дані діагностування розвитку організаторських здібностей у менеджерів ПП «Sahltravel», %

Рівень розвитку організаторських здібностей	Категорія менеджера		
	Директор	Менеджер відділу	Менеджер підрозділу
Високий	55	70	58
Середній	38	19	37
Низький	7	11	5

Діагностування комунікативних здібностей менеджерів ПП «Sahltravel» за допомогою адаптованих методик, показує, що усі менеджери (91-94%) мають високий рівень розвитку цих здібностей.

Анкетування менеджерів ПП «Sahltravel» показує, що значна частина працюючих менеджерів має високий рівень професійно важливих якостей, а

це свідчить про вірно виражений підхід щодо вибору людей на посаду менеджера.

Але для того, щоб на підприємстві підтримувався високий рівень корпоративної культури, слід постійно проводити роботу з корекції навіть самих незначних виявлених недоліків, подальшого розвитку психолого-управлінських здібностей менеджерів ПП «Sahltravel» в процесі підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.10

Дані діагностування розвитку комунікативних здібностей у менеджерів ПП «Sahltravel», %

Рівень розвитку комунікативних здібностей	Категорія менеджера		
	Директор	Менеджер відділу	Менеджер підрозділу
Високий	72	60	57
Середній	20	31	38
Низький	8	9	5

Дослідження показує, що основними чинниками, які впливають на формування корпоративної культури в ПП «Sahltravel» є:

- змісті особливості праці та задоволеність нею працівників;
- умови праці та побуту і задоволеність ними;
- характер міжособистісної взаємодії з колегами всередині колективу;
- характер міжособистісної та міжгрупової взаємодії поза колективом установи: з відвідувачами установи, колективами підприємств, партнерами тощо;
- стиль керівництва й особистість менеджерів;
- задоволеність ними з боку працівників.

Кожний з визначених чинників має власні джерела формування, тому менеджери змушені враховувати ці джерела, щоб через них здійснювати вплив на формування корпоративної культури.

Для з'ясування загальної значущості різних джерел задоволеності кожним чинником було проведено опитування менеджерів і інших працівників ПП «Sahltravel».

На основі отриманих результатів і їх поєднання з даними наукових досліджень були сконструйовані концептуальні моделі означених чинників.

Так, усі респонденти зазначили названі чинники як значущі у формуванні соціально-психологічного клімату, причому їхні думки розподілилися так:

35% - стиль керівництва й особистість менеджерів, задоволеність ними -

- характер міжособистісної взаємодії в колективі (по горизонталі) - 20%;

- умови праці і побуту та задоволеність ними -17%;

12% - характер міжособистісної та міжгрупової взаємодії (по вертикалі) -

Цей ранжований перелік, як показало порівняння з даними інших психологів, в основному підтверджує їхню думку про переважну значущість особистості менеджерів, стиль їх роботи у формуванні корпоративної культури підприємства.

Аналіз значущості визначених чинників, поєднаний з урахуванням реалізації потенціалів колективу ПП «Sahltravel», дав змогу розробити відповідний методичний інструментарій для вивчення, діагностування корпоративної культури на підприємстві. З цією метою було розроблено анкету, яка допомогла б виявити думку членів колективу щодо показників та чинників, що висвітлювалися раніше.

Аналіз даних свідчить, що середній відсоток повністю задоволених змістом праці і скоріше задоволених у нашому дослідженні становить відповідно 56 і 40%. Проте ці цифри з соціально-психологічної точки зору доцільно порівняти з конкретними даними в колективі. Проте, амплітуда розбіжностей настільки велика, що на перше місце виходить індивідуальний підхід в інтерпретації даних.

Так, працівники одного підрозділу ПП «Sahltravel» на запитання про задоволеність змістом праці відповіли так:

1. Так - 58%.

2. Скоріше так - 37%.  
 3. Скоріше ні - 0%.  
 4. Важко відповісти - 0,5 %  
 5. Зовсім не задоволені - 0 %.

Таким чином, на момент анкетування значна кількість людей була схильна визнати задоволеність своєю працею в ПП «Sahltravel».

При анкетуванні вищого керівництва були отримані інші дані. Такі відповіді були отримані на запитання про задоволеність змістом своєї праці:

1. Так, повністю - 99%.  
 2. Скоріше так, ніж ні - 0%.  
 3. Скоріше ні - 0%.  
 4. Ні - 0%.  
 5. Важко відповісти - 1%.

Таким чином, на момент анкетування переважна частина вищого керівництва ПП «Sahltravel» висловила задоволеність своєю працею.

Важливу роль у створенні сприятливого мікроклімату на підприємстві відіграє задоволеність працівників ставленням до них представників адміністрації ПП «Sahltravel». За нашими даними, спостерігається така тенденція (табл. 2.11).

Таблиця 2.11  
 Результати опитування працівників ПП «Sahltravel» про задоволеність ставленням до них менеджера, %

НУБІП України

НУБІП України

Категорія працівників	Запитання анкети	Варіанти відповідей				
		Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні	Важко відповісти
Менеджери відділів	Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора?	96	3	0	0	1
Вище керівництво	Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора?	99	1	0	0	0
	Чи задоволені Ви ставленням до Вас менеджерів підрозділів?	91	7	0	0	2
Менеджери підрозділів	Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора?	95	4	0	0	1

	Чи задоволені Ви ставленням до Вас менеджера відділу?	88	10	0	0	2
Працівники	Чи задоволені Ви ставленням до Вас менеджера відділу?	95	5	0	0	0
	Чи задоволені Ви ставленням до Вас менеджера підрозділу?	96	4	0	0	0

Загальним для всіх категорій працівників ПП «Sahltravel» є позитивна оцінка щодо ставлення до них перших менеджерів.

Співбесіди з частиною респондентів показали, що до менеджерів підрозділів та менеджерів члени колективу ПП «Sahltravel» ставляться більш вимогливо, тому і незадоволеність ставленням цих категорій менеджерів (які найчастіше спілкуються з ними) є більшою, хоча зовсім незначною.

Отже, маємо велику (переважну) частину працівників, які задоволені (явно) ставленням до них менеджерів, а це поліпшує мікроклімат в ПП «Sahltravel».

Дослідження в ПП «Sahltravel» показують, що ставлення менеджера до підлеглих і його соціально-психологічне відбиття як задоволеності чи незадоволеності стосунками з менеджером і характером спілкування з ним, стилем керівництва, особистістю менеджера є найбільш значущим у формуванні корпоративної культури на підприємстві.

Зіставлення типових причин конфліктів в ПП «Sahltravel» різного рівня та відповіді респондентів свідчать про те, що конфлікти негативно впливають на працівників.

Як показують дані (хоч вони і мають не абсолютне, а орієнтовне значення), у працівників ПП «Sahltravel» перше місце серед причин конфліктів посідає «соціально-психологічна несумісність у міжособистісних стосунках», та «порушення моральних норм, трудової дисципліни» (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Основні причини виникнення конфліктів на думку персоналу ПП «Sahltravel», % до загальної кількості працівників

Категорія працівників	Порушення моральних норм, трудової дисципліни	Соціально-психологічна несумісність у міжособистісних стосунках	Неправильна оцінка діяльності менеджерам	Низький рівень згуртованості
Працівники зі стажем понад 2 роки	25	41,6	24,8	10
Працівники зі стажем до 2 років	62,4	56	41	26

Результати опитування працівників ПП «Sahltravel» щодо впливу конфліктів на діяльність компанії представлені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Вплив конфліктів на якість діяльності ПП «Sahltravel», %

Категорія працівників	Впливають негативно	Скоріше впливають	Скоріше не впливають	Зовсім не впливають	Важко відповісти
Працівники зі стажем понад 2 роки	27,3	20	18,9	2,9	30,9
Працівники зі стажем до 2 років	26,3	27,8	26,4	17,6	1,9

Згідно з даними табл. 2.12, на думку більшості працівників ПП «Sahltravel», конфлікти негативно впливають на діяльність підприємства, але є досить вагома частина респондентів, які не бачать негативних наслідків у конфліктах. Проте, таке усвідомлення негативних наслідків не є показником їх реального впливу на діяльність підприємства.

Заслужують на увагу результати дослідження стилю управління керівництва в ПП «Sahltravel».

Так, 79% опитуваних працівників ПП «Sahltravel» вказали на те, що менеджер створює умови, за яких кожен може висловити свою думку, 21% зазначили, що менеджер рідко використовує делегування повноважень, у більшій мірі віддає перевагу організаційно-технічним питанням.

Зіставлення за рейтингом стилю директорів та менеджерів підрозділів свідчить про істотні розбіжності в цих якостях (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Судження працівників ПП «Sahltravel» про особливості стилю керівництва

№ п/п	Думка спитаних про менеджера	Посади		
		Директор	Менеджер підрозділу	Начальник відділу
1	У працівника помічає насамперед позитивні, а не негативні риси	3,5	3,3	3,0
2	Вибачає старі образи, не пам'ятає зла	3,5	2,8	2,9
3	Об'єктивний до колег, не виділяє улюбленців, нікого не переслідую	3,5	3,0	2,9

Згідно з процедурою тестування, кожний менеджер ПП «Sahltravel» висловлював самооцінку у відповідях на запитання, а потім на основі інтегруючої процедури визначав свої сильні та слабкі сторони як менеджера.

Нас цікавить у цьому дослідженні не стільки оцінка менеджерів ПП «Sahltravel» своїх позитивних якостей, скільки критичне визначення недоліків як резервів подальшого вдосконалення роботи, а також зіставлення позитивних рис і так званих обмежень.

Отримані дані свідчать про такі ділові якості менеджерів ПП «Sahltravel»:

- 1) вміння управляти собою - 93%;
- 2) значні навички вирішення проблем - 81%;
- 3) ясні особисті цілі; достатня визначеність творчого підходу - 99%;
- 4) саморозвиток; розуміння особливостей управлінської праці - 100%;
- 5) здатність керувати; вміння навчати підлеглих; достатня здатність до формування колективу - 90%;

б) цінкі особисті цінності; достатня здатність впливати на оточення - 97%.

Порівняння результатів тестування з експертною оцінкою, яку визначили кожному менеджерів, показує ступінь збігу оцінок та самооцінок.

### 2.3 Аналіз системи управління професійним розвитком персоналу на туристичному підприємстві ПП «Sahltravel» та оцінка її ефективності

На основі узагальнення теорії і практики управління кар'єрою персоналу можна запропонувати наступну структурно – логічну схему для проведення планування кар'єрного зростання персоналу підприємства ПП «Sahltravel», яка передбачає послідовне виконання таких етапів:

1. Прийняття управлінського рішення про доцільність та необхідність організації планування кар'єри персоналу підприємства ПП «Sahltravel».

На даному етапі необхідно проводити:

– формування цілей проведення планування кар'єрного просування персоналу підприємства. Цілі проведення планування кар'єри персоналу підприємства повинні бути детальними та визначати актуальність проведення вказаного заходу;

– визначення методів, за допомогою яких можна реалізувати цілі планування кар'єрного просування персоналу підприємства. Такими методами можуть бути: метод прямого розрахунку, система ігор, економіко – математичні та матричні моделі;

– дослідження особливостей розвитку галузі регіону. Дане дослідження необхідно проводити з метою визначення рівня розвитку галузі, адже саме від вказаного рівня залежить прискорення науково – технічного прогресу, розвиток виробництва, ефективне управління підприємством;

– детальний аналіз виробничої, фінансової, кадрової видів діяльності підприємства ПП «Sahltravel». Даний аналіз проводиться з метою визначення ресурсної бази підприємства щодо готовності проведення планування кар'єрного просування персоналу;

– розрахунок розміру очікуваної економічної ефективності від проведення планування кар'єри персоналу підприємства, за результатами якого можна визначити доцільність прийняття управлінського рішення про планування кар'єрного просування персоналу підприємства;

– підводяться підсумки щодо актуальності і необхідності проведення планування кар'єри персоналу, тобто відбувається узагальнення зібраної інформації, та, у разі визначення доцільності проведення планування кар'єри персоналу, пропонуються рекомендації щодо прийняття управлінського рішення та подальше впровадження процесу планування кар'єрного просування персоналу на підприємстві.

2. Розробка плану – графіку з планування кар'єри персоналу підприємства ПП «Sahltravel».

На етапі розробки плану – графіку з планування кар'єри персоналу проводиться: визначення заходів з планування кар'єри персоналу, відбір відповідальних виконавців та експертів, затвердження термінів та послідовність виконання визначених заходів.

3. Формування вихідної індивідуальної бази даних персоналу підприємства ПП «Sahltravel».

Змістом даного етапу є збір інформації про персонал та створення бази даних, у якій вказуються дані з особистого та професійного життя працівників. База індивідуальних даних працівників підприємства ПП «Sahltravel» повинна містити наступні розділи: «Особисті дані», «Освіта», «Трудова діяльність», «Спеціальні навички».

У розділі «Особисті дані» вказуються: прізвище, ім'я, по-батькові працівника; стать; дата і місце народження; сімейний стан; кількість дітей; контактна інформація (поштова та електронна адреса, телефон).

Розділ «Освіта» повинна містити інформацію про дипломи, сертифікати та ін. Також обов'язково вказуються дати початку та закінчення навчання, курсів підвищення кваліфікації; найменування і місцезнаходження закладу, у якому навчався працівник; факультет; спеціальність; дата видачі диплома.

У розділі «Трудова діяльність» вказуються: займана посада; стаж роботи; попередні місця роботи і посади, результати проведених оцінок працівника підприємства. Розділ «Спеціальні навички» повинен містити інформацію про наявність: винагород та відзнак; знань іноземних мов; водійських прав та інші додаткові відомості про працівника.

4. Визначення напрямків кар'єрного зростання персоналу підприємства ПП «Sahltravel».

Зміст даного етапу полягає у розробленні методики визначення кар'єрного напрямку персоналу підприємства та проведенні даного дослідження, яке дасть змогу визначити кар'єрний напрямок персоналу підприємства.

Управлінський персонал підприємства ПП «Sahltravel» можна поділяти на два напрямки кар'єрного спрямування: керівник або фахівець. Кар'єрний напрямок керівника охоплює працівників, які мають високий рівень організаторських, управлінських та лідерських якостей. Люди, які відносяться до такого напрямку енергійні й активні, швидко приймають рішення, несуть відповідальність за власні дії.

До кар'єрного напрямку фахівця належать працівники, які люблять спостерігати, навчатися, досліджувати, аналізувати, вирішувати. Такі працівники є дуже допитливими, методичними, аналітиками.

5. Дослідження професійних, ділових та особистих якостей персоналу підприємства ПП «Sahltravel».

На даному етапі проводиться оцінка професійних, ділових та особистісних якостей працівника підприємства. Так, професійні якості – це характеристики професійних знань, навичок, вмінь, досвіду, результатів праці та кваліфікації працівника. Що стосується ділових якостей працівників, то вони характеризують організованість, відповідальність, ефективність діяльності персоналу підприємства.

Особистісні якості працівника розкривають такі особливості працівника, як психологічні, моральні, волевові, комунікативні,

організаторські характеристики. Цілком очевидно, що зміст та склад професійних, ділових та особистісних якостей працівників залежить від конкретної посади, для кожної з яких характерний свій комплекс професійних, ділових та особистісних якостей працівників підприємства ПП «Sahltravel».

6. Створення індивідуальних кар'єрограм персоналу підприємства ПП «Sahltravel».

Зміст даного етапу полягає у побудові кар'єрограми, яка передбачає визначення ряду послідовних посад, які буде займати конкретний працівник підприємства у майбутньому.

Кар'єрограма – це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти індивід для того, щоб отримати необхідні знання та оволодіти потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці [18, С. 213].

Під час розробки кар'єрограми необхідно також провести заходи, які істотно впливатимуть на подальший трудовий розвиток працівника: аналіз актуальності переходу індивіда на вищу посаду, визначення трудових прав та обов'язків працівників по кожній посаді; вивчення необхідного освітнього рівня, рівня кваліфікації, віку, стажу для ієрархії посад. Саме тому, наведені кар'єрограми дають можливість проаналізувати поступове підвищення персоналу підприємства ПП «Sahltravel» по кар'єрних сходах.

7. Розробка індивідуальних карт планування кар'єрного просування та створення картотеки персоналу підприємства ПП «Sahltravel».

На даному етапі проводять:

- збір необхідної інформації для побудови індивідуальної карти кар'єрного просування кожного працівника;

- безпосереднє створення індивідуальної карти кар'єрного просування працівника;

- формування індивідуальних карт планування кар'єрного просування персоналу підприємства ПП «Sahltravel» та створення картотеки індивідуальних карт кар'єрного розвитку працівників на підприємстві.

Карта планування кар'єрного просування працівника передбачає проведення аналізу семи категорій його трудової діяльності із врахуванням вікових меж, таких як: описування життєвого циклу, етапів кар'єри, загальних цілей трудової діяльності, розвиток функцій, що виконуються, цілей розвитку, перевірка здібностей працівника, консультування. По кожній із вказаних категорій визначається заходи, які необхідно проводити щодо конкретного працівника та вказується його вік [17, С. 119].

Побудова карти планування кар'єрного просування для кожного працівника дає можливість створити картотеку кар'єрних просувань персоналу підприємства ПП «Sahltravel», у якій необхідно провести формування комплексу усіх індивідуальних карт планування кар'єрного просування персоналу підприємства.

8. Формування сприятливих соціально – психологічних умов успішного кар'єрного просування персоналу підприємства ПП «Sahltravel».

На даному етапі необхідно провести наступні заходи:

- аналіз сприятливих та несприятливих соціально – психологічних умов у колективі;

- виявлення причин виникнення та усунення несприятливих соціально-психологічних умов, які негативно впливають на кар'єрне просування персоналу підприємства;

- розвиток сприятливих соціально – психологічних умов для успішного кар'єрного розвитку персоналу підприємства.

9. Моніторинг індивідуальних планів та карт кар'єрного просування персоналу підприємства ПП «Sahltravel».

На даному етапі необхідно провести наступні заходи:

- періодичну перевірку індивідуальних планів та карт кар'єрного просування персоналу підприємства;

- виявити відхилення у індивідуальних планах та картах кар'єрного просування персоналу підприємства та визначити причини таких відхилень;

– розробити пропозиції щодо усунення виявлених відхилень та удосконалення індивідуальних планів та карт кар'єрного просування персоналу підприємства.

10. Поточна робота, пов'язана з оперативним управлінням кар'єрного просування персоналу підприємства ПП «Sahltravel» на всіх етапах її планування.

На даному етапі проводиться

– реалізація затверджених індивідуальних карт та планів кар'єрного розвитку персоналу підприємства;

– раціональне використання трудових ресурсів підприємства;

– аналіз достовірності зібраної інформації про персонал підприємства;

– визначення правильності вибору кар'єрного напрямку персоналу підприємства;

– дотримання стандартів затверджених індивідуальних планів та карт кар'єрного розвитку персоналу підприємства;

– забезпечення розвитку сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства;

– забезпечення усунення виявлених відхилень у індивідуальних планах та картах кар'єрного просування персоналу підприємства.

Система профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах застосовується для визначення потреби ПП «Sahltravel» у професійно придатних, компетентних працівниках.

Далі ПП «Sahltravel» розробляє конкретні заходи щодо усунення виявлених розбіжностей між фактичним рівнем професійної придатності персоналу, ступенем його розвитку та необхідними для підприємства рівнями професійної придатності і компетенції працівників відповідно до обраного варіанта стратегії управління підприємством.

На основі одержаних у процесі порівняння відповідних даних зазначається:

- кількість працівників, які відповідають обраній стратегії управління і яких не потрібно перенавчати чи зараз підвищувати рівень їхньої кваліфікації;

- кількість персоналу, що повинна пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку зі зміною стратегії управління підприємства;

- кількість працівників, яких доведеться найняти й підготувати або ж звільнити для ефективного реалізації обраної стратегії управління.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на ПП «Sahltravel» розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета концепції управління персоналом ПП «Sahltravel» – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівників з інтересами підприємства в досягненні високою продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Працівники – це найважливіший ресурс будь-якого підприємства. Для забезпечення стимулів до праці, професійного зростання, належного ділового спілкування, високого виконавчого рівня персоналу керівництву ПП «Sahltravel» необхідно:

- підбираючи працівників, зважати на їхню здатність виконувати встановлені посадові інструкції;

- створювати такі умови праці, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи і сприятливого робочого клімату;

- сприяти розкриттю можливостей кожного працівника підприємства, послідовно застосовуючи творчі підходи до праці і ширше залучення до трудового процесу;

- забезпечувати розуміння перспективи і поставлених завдань, зокрема їхній вплив на якість;

- стежити за тим, щоб весь персонал усвідомлював свою причетність до забезпечення якості послуг, які надаються споживачу, і розумів свою роль у цьому процесі;

- заохочувати спрямовані на підвищення якості зусилля через належне їхнє визнання і винагороду за досягнуті результати;

- регулярно розглядати чинники стимулювання персоналу;

- застосовувати планове просування по службі і підвищення професійного рівня персоналу;

- впроваджувати програми підвищення кваліфікації персоналу.

Вагомим фактором підвищення та стимулювання росту професіоналізму персоналу ПП «Sahltravel» є сертифікація персоналу.

Сертифікація персоналу є офіційним підтвердженням кваліфікації, теоретичної та практичної підготовки відповідної особи в конкретному виді

діяльності. Вагомим доказом професіоналізму фахівців є оцінка їх компетентності незалежним акредитованим органом із сертифікації.

Сертифікація персоналу – діяльність незалежної (третьої сторони) з оцінки ступеня професійної підготовки, компетентності і кваліфікації окремих категорій колективів встановленим вимогам.

Сертифікація персоналу – встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (освіта, рівень професійної компетентності) вимогам вітчизняних (міжнародних) стандартів.

Добровільна сертифікація персоналу ПП «Sahltravel» необхідна для встановлення відповідності фахівців вимогам, що ставляться до їхньої роботи.

Вимоги до фахівців і порядок оцінки відповідності встановлює не держава, а всі зацікавлені сторони.

Зазначимо, що сертифікацію персоналу не треба асоціювати з атестацією. Мета атестації – визначення кваліфікації працівника з метою

перевірки його відповідності посаді. Мета сертифікації – встановлення рівня підготовки, професійних знань, навиків і досвіду фахівця для підтвердження

його відповідності встановленим вимогам і визначення його можливостей належно здійснювати конкретні дії у тій чи іншій сфері діяльності.

Атестацію здійснює працедавець (друга сторона), а сертифікацію – орган із сертифікації (третя сторона).

Сертифікація здійснюється в рамках певної системи і за вибраною схемою.

Порядок її проведення встановлюється правилами конкретної системи, але основні етапи процесу сертифікації незмінні незалежно від вигляду і об'єкту сертифікації.

Узагальнена схема процесу сертифікації персоналу ПП «Sahltravel» по найчастіше вживаних схемах складається з 5-ти основних етапів (рис. 2.3).

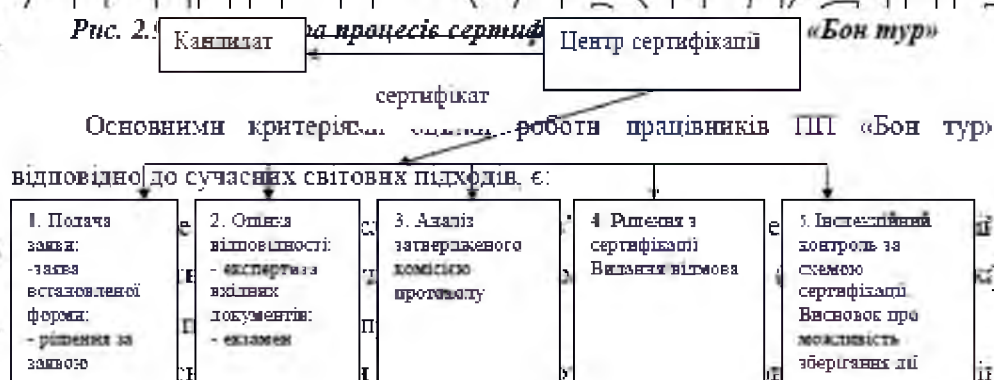


Рис. 2.3. Структура процесів сертифікації персоналу ПП «Sahltravel»

Основними критеріями оцінки роботи працівників ПП «Sahltravel» відповідно до сучасних світових підходів, є:

1. Чітке виконання службових обов'язків, відображених у посадовій інструкції, затверджених трудовим договором між державою (в особі керівника структурного підрозділу) та працівником.

2. Якісне виконання роботи, виготовлення відповідних продуктів (результату) діяльності (згідно з переліком, що додається до кожної посадової Інструкції) і рівня їх якості.

3. Позитивні зміни в роботі працівника після навчання, розширення діапазону збагачення техніки його роботи, арсеналу методів і прийомів тощо.

4. Реальний вплив конкретного працівника на результати роботи підрозділу в цілому.

5. Цілеспрямованість і стійка мотивація працівника до професійного самоудосконалення, творчого пошуку, ініціативи і такесн.

До форм забезпечення професійного зростання працівника ПП «Sahltravel», визначених діючим законодавством, відноситься професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Ці форми професійного зростання є загальними та державно встановленими, але цей перелік не є вичерпним, бо існує безліч заходів щодо розвитку трудових здібностей працівника. Наприклад, самонавчання та самовдосконалення, які виражаються у здобутті другої або третьої освіти, відвідуванні різноманітних семінарів, конференцій, курсів, що не передбачені професійною програмою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівництвом підприємства, установи чи організації. Змістом будь-якої форми забезпечення професійного зростання є професійне навчання.

Проблема планування та організації трудової кар'єри на підприємстві ПП «Sahltravel» є однією з найбільш гострих, тому що планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань і особистих якостей працівника.

Планування кар'єри - це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації, проводиться з початку роботи працівника в ПП «Sahltravel» і закінчується при його звільненні.

Планування трудової кар'єри має бути спрямоване на забезпечення зв'язку між цілями кар'єри персоналу, їх потребами відповідно до стратегії управління підприємством. Підвищення рівня професіоналізму, самоствердження працівників виступають важливими чинниками удосконалення соціальної структури персоналу.

Просування працівників ПП «Sahltravel» кар'єрними шаблями полягає в урахуванні потенційних можливостей, значною мірою визначається структурою управління на підприємстві, соціальними ієрархіями, організаційними формами використання працівника, а також морально-етичними нормами. Трудова кар'єра значною мірою залежить і від початкових

кроків у трудовому житті працівника – від професійної орієнтації, оцінки особистих якостей і потенційних можливостей, рівня освіти, мотивації. Трудова кар'єра – це поступальна хода особи в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних із діяльністю; просування вперед одного разу вибраним шляхом діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення.

Трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо тривалий час його діяльність проходить у рамках однієї посади (робочого місця, одного соціального рангу), та динамічною, пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад на підприємстві.

Професійне навчання та підвищення кваліфікації робітників і спеціалістів є невід'ємною частиною процесу розвитку персоналу ПП «Sahltravel».

Професійне зростання персоналу для кожного підприємства є істотним елементом виробничих інвестицій. За допомогою заохочення навчання підприємство ПП «Sahltravel» відкриває своїм співробітникам можливість підвищувати професійні навички і тим самим створює кістяк кваліфікованого персоналу і здійснює його випереджальну підготовку. Без розвитку співробітників не може бути успішного розвитку підприємства. Професійне зростання персоналу – це здатність співробітника усвідомити необхідність регулярного підвищення рівня кваліфікації, щоб відповідати зростаючим вимогам на підприємстві.

Для функціонування та управління підприємством життєво важливим завданням є формування резерву кадрів, оскільки це дозволяє забезпечити заміщення вакантних посад на випадок хвороби, відпустки, відрядження і звільнення робітників.

Створення кадрового резерву необхідне для якісного забезпечення підприємства підготовленими працівниками, які готові у разі потреби виконувати не лише свою ділянку роботи, але й інші напрями, а також управляти колективом підлеглих. Кадровий резерв – група кваліфікованих

працівників ПП «Sahltravel», які пройшли попередній відбір, спеціальну підготовку і є внутрішніми кандидатами на заміщення вакансій вищих посад керівників. Своєчасне виявлення й успішна підготовка до праці на більш високій посаді майбутніх керівників є сьогодні найважливішим фактором успіху в конкурентній боротьбі. Тому сучасні компанії створюють систему підбору, розвитку і переміщення майбутніх керівників (резерву) і розглядають управління цією системою як стратегічно важливе завдання.

З метою вдосконалення процесу планування трудової кар'єри у роботі запропоновані пропозиції щодо підвищення ефективності планування трудової кар'єри як фактору професійного зростання персоналу ПП «Sahltravel». Отже, в управлінні персоналом ПП «Sahltravel» велике значення мають питання, що пов'язані з дією на трудовий потенціал робітників у процесі їх роботи для досягнення високої продуктивності праці і розвитку працівника як особистості. Служба управління персоналом ПП «Sahltravel» повинна вибрати такий тип кадрової політики, що дозволить працівнику зростати професійно, тобто прагнути до ефективного планування кар'єри. Планування трудової кар'єри дозволяє співробітникам ПП «Sahltravel» бачити, яку посаду вони можуть отримати, якщо придбають відповідний позитивний досвід у конкретних початкових умовах. Плани кар'єри не спрямовані на конкретні робочі місця, а відображають тільки професійне зростання на підприємстві.

Умовами розвитку персоналу мають бути:

- оцінювання персоналу (визначення здібностей і можливостей працівника);
- визначення мінімальної кваліфікації працівника у нинішній момент та в майбутньому.
- задоволення своєю роботою, можливість просування по службі; відповідальність, покращення свого становища на ринку праці, надійне робоче місце і достатній заробіток.

- визначення стратегічних цілей підприємства щодо потреб у персоналі, просування екаду резерву керівників, підвищення кваліфікації, оплата праці згідно виконаної роботи.

## Висновки до розділу 2

Результати проведеного аналізу господарської діяльності туристичного підприємства в контексті дослідження системи професійного розвитку персоналу дали підставу зробити наступні висновки.

1. Досліджуване туристичне підприємство ПП «Sahltravel» – це приватне підприємство, яке існує на туристичному ринку України з 2002 року.

На сьогоднішній день завдяки висококваліфікованому персоналу досліджуване туристичне підприємство ПП «Sahltravel» здобуло довіру серед провідних українських компаній, також воно має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права та нести зобов'язання. Підприємство має самостійний баланс та діє на засадах господарського розрахунку, самокупності та самофінансування. Має право самостійного ведення експортно-імпортних операцій та інших зовнішньо - економічних операцій, необхідних для здійснення туристичної діяльності.

Для організації туристичної подорожі ПП «Sahltravel» укладає угоди з транспортними підприємствами, закладами розміщення, харчування та іншими підприємствами в залежності від асортименту послуг, передбачених у турі. Туристичне підприємство має ряд прямих, довгострокових договорів з туристичними підприємствами усіх країн, де воно організовує відпочинок для своїх клієнтів та пройшло акредитацію в посольствах цих країн для відкриття віз. Закордонна фірма-партнер організовує обслуговування туристам в країні перебування.

2. Аналіз якісного та кількісного стану персоналу ПП «Sahltravel» є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Рівень якісного стану персоналу саме тому визначає рівень ефективності діяльності усього товариства, що від особистих якостей працівників, від їх освітнього та кваліфікаційного рівня залежить не тільки належне надання послуг, але й якість прийняття управлінських рішень та результати їх реалізації.

Трудовий потенціал підприємства характеризується системою показників: кваліфікаційний склад працівників підприємства, плинність та стабільність складу, показник змінності.

За умов ринкової економіки України, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності одним із головних напрямів аналітичної роботи підприємства ТП «Sahltravel» є оцінка показників його фінансово-господарської діяльності.

3. Як недолік в управлінні персоналом ТП «Sahltravel» можна зазначити, що на підприємстві не ведеться робота з таких питань, як прогнозування і планування чисельності персоналу, навчання персоналу, формування і підготовка кадрового резерву.

Всі працюючі в ТП «Sahltravel», передусім основні, є головним ядром, оскільки від них залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і спеціалістів, рівня їх кваліфікації, відповідальності, творчості, виконавської і трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства.

4. В умовах високої конкуренції розвиток персоналу для вітчизняних підприємств набуває особливого значення. Це обумовлюється тим, що робота в сучасних умовах висуває високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, знань і навичок працівників. До того ж, швидкоплинність чинників маркетингового середовища підприємств вимагає від фахівців постійної підготовки до майбутніх змін у зовнішньому і внутрішньому оточенні.

Як показали дослідження системи розвитку персоналу більшість керівників підприємств і кадрових служб (73%) не мають інформації щодо результативності програм розвитку персоналу та інвестування коштів у

людські ресурси. Більше половини опитаних (56%) відповіли, що в них або недостатньо, або зовсім немає даних про те, наскільки ефективними є вкладення у розвиток персоналу підприємства.

5. Визначення потреби ПП «Sahltravel» у професійно придатних, компетентних працівниках передбачає впровадження в її структурних підрозділах систем профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах. Призначення останньої системи полягає в тому, щоб установити в якісному і кількісному виразі потребу ПП «Sahltravel» у персоналі на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди й порівняти цю потребу з наявним трудовим потенціалом.

6. Мета концепції управління персоналом ПП «Sahltravel» – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівників з інтересами підприємства в досягненні високою продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Отже, в управлінні персоналом ПП «Sahltravel» велике значення мають питання, що пов'язані з дією на трудовий потенціал робітників у процесі їх роботи для досягнення високої продуктивності праці і розвитку працівника як особистості. Служба управління персоналом ПП «Sahltravel» повинна вибрати такий тип кадрової політики, що дозволить працівнику зростати професійно, тобто прагнути до ефективного планування кар'єри. Планування трудової кар'єри дозволяє співробітникам ПП «Sahltravel» бачити, яку посаду вони можуть отримати, якщо придбають відповідний позитивний досвід у конкретних початкових умовах. Плани кар'єри не спрямовані на конкретні робочі місця, а відображають тільки професійне зростання на підприємстві.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ШІ «SANT TRAVEL»

#### 3.1. Використання вітчизняного та зарубіжного досвіду в практиці управління персоналом

Сучасні концепції систем управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах та методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості та теорії людських відносин.

Управління персоналом є складовою управління всіх сучасних підприємств. Складність полягає у тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів та вимагають особливих підходів та методів управління. З огляду на це, управління персоналом в сучасних умовах глобалізації повинно акцентувати увагу на таких позиціях:

- по перше: людина – джерело доходу організації;
- по друге: вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і отримання прибутку,

- по третє: успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників.

Японська система управління – це синтез традиційних, етнокультурних японських традицій та імпортованих ідей, а багато з раціоналізаторських японських методів управління є адаптовані до японської системи ідеї зі старих підручників з менеджменту, а американська модель – це висока індивідуальна відповідальність та самоствердження керівників окремих напрямків бізнесу на підприємстві.

В зв'язку з цим, вивчення японської та американської моделі управління, основних її принципів, її витоків, становить певний інтерес для дослідження та є актуальним з точки зору спроби впровадження або адаптації деяких основоположних принципів як японської, так й американської системи в управлінську систему сучасних компаній.

Аналіз японського управління персоналом представляє особливий інтерес по наступним причинам. По-перше, це та область управління людським капіталом, де найбільше виявляються відмінності японського стилю від досить добре вивченого та вельми поширеного в розвинених капіталістичних країнах західного (американського) стилю. Вихідні передумови кадрової політики, як й конкретні методи його проведення на японських підприємствах, значно відрізняються від американських.

В економічній літературі дослідники неодноразово зверталися до питань управління персоналом на підприємствах різних форм власності, організаційно-правових форм. До числа останніх, найбільш значних досліджень, слід віднести роботи В.В. Близнюка, Д.П. Богині, О.А. Грیشнової, А.М. Колота, О.Ф. Новікової, В.М. Петюха, А.А. Чухно. Однак зміни, що відбуваються в управлінні персоналу, вимагають порівняльного аналізу та оцінки зарубіжного досвіду основних напрямів удосконалення шляхів управління персоналом.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем відповідності професійно-кваліфікаційних якостей (компетенцій) персоналу та стратегією управління персоналом. Успішне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління. Управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного управління в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств [34].

На вітчизняних підприємствах під управлінням персоналом розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінювання та безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне використання їх та підвищення продуктивності праці. На практиці стратегія управління персоналом являє собою систему управлінських та організаційних рішень, направлених на реалізацію місії, цілей й завдань підприємства, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням. Оскільки головним виробничим

ресурсом, який забезпечує поточну діяльність та розвиток підприємства, є її трудовий колектив (персонал), то стратегію управління персоналом доцільно розглядати як центральну функціональну стратегію. Стратегію управління

персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової політики, що визначає її форми та напрями, джерела й способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Стратегію управління персоналом слід розуміти як перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб підприємства в конкурентоспроможному персоналі, який базується на системі теоретичних поглядів, ідей, принципів та узгоджений з генеральною стратегією [32].

Виходячи з того, що управління підприємствами здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин підвищення конкуренції та змін, розвиток підприємства може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. В

даному випадку, персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, адже людський капітал може утворювати додаткову цінність підприємства й конкурентні переваги [33]. Людський потенціал організації можна виміряти

здатністю, компетенцією працівника та мотивацією до праці. Стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів керівництва організації, так і інтересів її персоналу. Стратегія управління персоналом

передбачає: визначення цілей управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні

аспекти, так і потреби та інтереси працівників; формування ідеології та принципів кадрової роботи. Тому не слід забувати, що стратегія управління персоналом ефективна настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей і наскільки ці цілі є досягнутими [11].

У закордонних компаніях цій підсистемі приділяють дуже велику увагу на відміну від більшості вітчизняних підприємств. Типовими завданнями при плануванні персоналу закордонних підприємств виступають: залучення й

стимулювання працівників з необхідним досвідом, вмінням та кваліфікацією; підвищення ефективності використання робочого часу персоналу на основі впровадження більш гнучких графіків роботи; заміна жорстких переліків професій та посадових інструкцій більш широкими, прийнятними і зручними для працівників.

Так, американські фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань, й тому, просування їх по ієрархії управління відбувається тільки по вертикалі, що означає, наприклад, що фахівець з фінансів робитиме кар'єру тільки в цій області. Це обмежує можливості підвищення по рівнях

управління, обумовлює плинність управлінських кадрів, їх перехід з однієї компанії в іншу. При прийомі на роботу всі кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Кожна компанія розробляє свої критерії відбору та порядок найму працівників. Після прийому на роботу

проводиться процедура адаптації, коли працівника знайомлять з його обов'язками за інструкціями, відповідним його вузької спеціалізації діяльністю компанії в цілому та її організаційної структури. В Японії існує своя специфіка в управлінні персоналом, яка ґрунтується на наступних особливостях: наймання працівників надовічний або на тривалий термін;

підвищення зарплати з вислугою років; участь працівників у профспілках, які створюються в компанії.

В процесі підбору, найму персоналу та оцінюванні основними структурними підрозділами з управління персоналом на вітчизняних підприємствах є відділи кадрів, які виконують в основному функції з прийому й звільнення працівників, іноді – з організації їх навчання. Ці відділи не виконують всіх функцій з управління персоналом та частіше укомплектовують працівниками низької кваліфікації. Кадрові служби закордонних підприємств застосовують у своїй діяльності різні методи аналізу та планування персоналу.

Наприклад, при підборі нових працівників в американських фірмах користуються методом психологічного аналізу. Фахівці кадрових служб аналізують фотографії за допомогою фізіономічних таблиць, що містять 198

окремих ознак. Анкета і лист-заява кандидата на посаду підлягають перш за все графологічному аналізу, в ході якого виділяється 238 ознак для характеристики особистих параметрів претендента. На підбір одного кандидата в Японії витрачається до 48 людино-годин, у США – до 16-18.

Важливою та не вирішеною проблемою в стратегічному управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах є навчання керівників підприємства. Так, наприклад, підготовка менеджерів за кордоном ведеться безперервно, згідно з концепцією безперервного навчання. У США, наприклад, існує близько 150 короткотермінових курсів при школах бізнесу та університетах, які навчають на рік до 10 тисяч осіб. Існують також вечірні курси, які також оплачуються за рахунок компанії та спрямовані на навчання персоналу вищого та середнього управлінського рівнів [10].

Ефективним завданням управління є організація роботи персоналу підприємства таким чином, щоб конкурентні переваги персоналу, відносно його професійно-кваліфікаційних якостей (компетенцій) та потенціалу, органічно вписувалося в синергетичну єдність загальної діяльності всіх аспектів організації, тому використання інструментарію ціннісно-орієнтованого управління є своєчасним.

Ідея управління персоналом полягає у визначенні всіх можливих шляхів створення цінності підприємства в обраній сфері діяльності та прийнятті рішень щодо вибору кожного з них, виходячи з наявних та таких, що можуть бути сформовані.

Впровадження положень ціннісно-орієнтованого підходу на підприємстві, спрямовано на оптимізацію кадрової політики та забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі, й передбачає формування комплексу організаційних передумов, що мають сприяти поступовим позитивним змінам в його діяльності.

Результатом таких якісних перетворень має стати безперервне удосконалення та підвищення ефективності функціонування підприємства. З усіх моделей систем мотивації праці в ринковій економіці, найбільш

характерні японська, американська, французька, англійська, німецька та шведська моделі. Більш детально розглянемо японську та американську моделі управління персоналом.

Система стимулювання праці досить гнучка. Вона традиційно будується з урахуванням трьох факторів: професійно-кваліфікаційних якостей (компетенцій), віку та стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається посадовий оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника) як сума виплат за трьома розділами: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію та майстерність, що характеризуються категорією та розрядом.

Японська модель – це підвищення продуктивності праці по відношенню до підвищення рівня життя населення. З метою стимулювання підприємницької діяльності, державою не приймаються серйозні заходи з нагляду за майновим розшаруванням суспільства. Наявність такої моделі можливе тільки при розвинутій у суспільстві національній самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами окремої людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви для достатку країни.

Багато японських компаній, виходячи з матеріального стимулювання, використовують узагальнені системи, які об'єднують елементи традиційної (вікової та нової) трудової тарифікації працівників. Розмір заробітної плати характеризується по чотирьох показниках – вік, стаж, професійний розряд та продуктивність праці. Вік та стаж є основою для особистої ставки, а професійний розряд й продуктивність праці є показником величини трудової тарифної ставки, яка називається «ставка за кваліфікацію».

Американське управління характеризується підходом до людини як до робочої сили, одного із засобів досягнення мети підприємства, з акцентом на індивідуалізм, особисте прийняття рішень на основі службових повноважень, концентрацію на поняттях самовідповідальності та самоствердження, здійснення короткотермінового найму. Американським компаніям властиві

капіталізм, швидка оцінка та кар'єрне зростання персоналу, спеціалізація діяльності, формальні, кількісні методи оцінки персоналу. Натемість у Японії управлінська практика відрізняється орієнтацією на людину, що виражається у підході до неї як особистості, колективізмі, співпраці, колективному прийнятті рішень, здійсненні довготермінового найму.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства [104] дотримуються відкритої політики «вхід – вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно підприємству. Поряд з американськими системами, на яких базуються формування, розвиток та управління персоналом, а також організація роботи з резервом, зупинимося на японській практиці. Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури та гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків та стимулів й функціонує в межах існуючих організаційних рамок.

Американська модель мотивації праці лежить в основі всебічного заохочення підприємницької активності та збагаченні найбільш активної частини населення. Модель побудована на соціально-культурних властивостях нації – масовому орієнтуванні на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. Система мотивації праці в США характеризується оплатою праці. Найбільшого поширення набули зміни погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різними формами преміювання.

Нині, головною формою оплати праці в США, є оплата праці, яка поєднує в собі елементи відрядної та погодинної систем як для основних, так й для допоміжних робітників. В даному випадку, денний зарібок працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. Дана система оплати праці не включає виплату премії, так як, на думку американських економістів, ці суми вже закладені у високій тарифній ставці

робітника та окладі службовця. Відмінністю даної системи є простота нарахування заробітку та планування витрат на заробітну плату.

Найважливішим аспектом оптимізації стратегічного управління персоналом є система мотивації та стимулювання праці працівників. Побудова

ефективної підсистеми залишається досить актуальною для переважної більшості вітчизняних підприємств. У вирішенні даної проблеми слід

звернутися до досвіду компаній США. Так, сьогодні в США дієві системи стимулювання праці, які спрямовані на оцінку особистих заслуг керівників і

спеціалістів налічується понад 80% загальної кількості компаній. В США

основними методами мотивації виступає матеріальне заохочування працівників. Як правило, вони реалізуються у виплаті основної заробітної

плати, преміюванні та встановленні надбавок, наприклад відповідно до ключових показників ефективності Key performance indicators (KPIs). KPI – це

система показників, за допомогою яких оцінюється робота працівників підприємства.

Нетрадиційними методами нематеріальної мотивації працівників, які використовуються у зарубіжних країнах та починають розповсюджуватися на

вітчизняних підприємствах, є: гнучкий робочий час; можливість працювати

вдома; існування корпоративного планування кар'єри; наявність програм навчання; надання працівникам додаткових днів відпочинку; подарунки

працівникам фірми на різні свята; використання політики патерналізму. За

даними досліджень консалтингового агентства Watson Wyatt Heissmann було

встановлено, що перші дві названі позиції стимулюють європейців на 75%,

третя позиція – на 60%, а четверта – на 20% [34]. Класичні методи управління

трудовими ресурсами, засновані на технократичних чинниках, втрачають свої можливості в умовах кардинальних змін техніки, технології і якісних змін

робочої сили.

Сучасне управління організацією здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин та підвищення конкуренції. Розвиток організації може бути

забезпечений лише на основі оптимізації стратегічного управління

персоналом.

Розробка і впровадження стратегії управління повинна базуватися на ефективному використанні усіх ресурсів підприємства, їх оцінці і приведенні стратегічну відповідність. Розробка і реалізація стратегії управління персоналом повинна враховувати напрямки змін і здійснюватися з використанням нових управлінських технологій та організаційних змін. Для удосконалення та оптимізації стратегії управління персоналом необхідно розвивати методи з атестації, мотивації персоналу з використанням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, також необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб.

Отже, стан справ на вітчизняних підприємствах вимагає впровадження інноваційних технологій в стратегічному управлінні персоналом, що забезпечили б перехід від застарілої структури, яка неспроможна вирішувати складні проблеми управління персоналом в сучасних умовах [86], до більш дієвих систем управління персоналом, які функціонують за кордоном. Використання досвіду найбільш сучасних світових компаній Західної Європи, Японії та США дозволять підвищити ефективність стратегічного управління персоналом на вітчизняних підприємствах та сприятиме більш конкурентоздатному бізнесу. Впровадження успішного зарубіжного досвіду формування стратегій управління персоналом підприємств зможуть вирішити сучасні проблеми економічного розвитку України [31].

В сучасних умовах глобалізації економіки, прагненням України до входження до Європейського Союзу, урахуванням економічних та політичних процесів, які відбуваються в Україні, потрібен постійний моніторинг та аналіз ринку праці України. Зараз вже нікого не дивують безробіття та інфляція, соціальна напруженість в суспільстві [12]. За таких умов, однією з найактуальніших проблем в економіці України в епоху цифрової революції є формування дієвих концепцій управління персоналом підприємств [103] з урахуванням концепцій світового досвіду як частини економічної системи, в

межах якої відбувається залучення праці людського капіталу як економічного ресурсу до сфери національного виробництва.

Проблемами ефективності процесу управління персоналу займались М. Амстронг, Е. Лібанова, С. Пирожков, С. Сессен та інші. Питання управління і розвитку персоналу та кадрів підприємства розглядалися у працях Т. Білорус, І. Вовк, О. Гетьман, Р. Дармиць, Г. Писаревської, І. Саух, Р. Якубів та ін.

Крім того, питанням закордонного досвіду управління персоналом були присвячені праці Т. Ю. Базарова, Дж. Бенсона, П. Діксена, Дж. Гамбії, В. А. Корженевської, Н. М. Кулапова, Н. Толберта та ін.

Під управлінням персоналом вважаємо за доцільне розуміти наступне: “управління персоналом – це різновид управління, в якому об’єктом управління є персонал підприємства, а суб’єктом – орган управління персоналом підприємства, що здійснює планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей підприємства, досягнення особистих цілей працівників, розвитку персоналу підприємства та підвищення його кадрового потенціалу” [4].

В свою чергу, основними складовими, що формують кадровий потенціал підприємства, є:

- оплачувана праця найманих працівників по створенню та реалізації товарів (послуг), що реалізуються на ринку;

- створювана оплачуваною працею працівників інтелектуальна власність (технології виробництва, патенти, ліцензії тощо);

- створювана працівниками підприємства, але не оплачувана і, відповідно, не відображена в балансі інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також – ділові зв’язки та особистий імідж працівників;

- організаційна культура підприємства – унікальна для кожної організації сукупність формальних і неформальних норм або стандартів поведінки, організаційна структура, система винагород і способів їхнього

розподілу, цінності, моделі комунікації тощо.

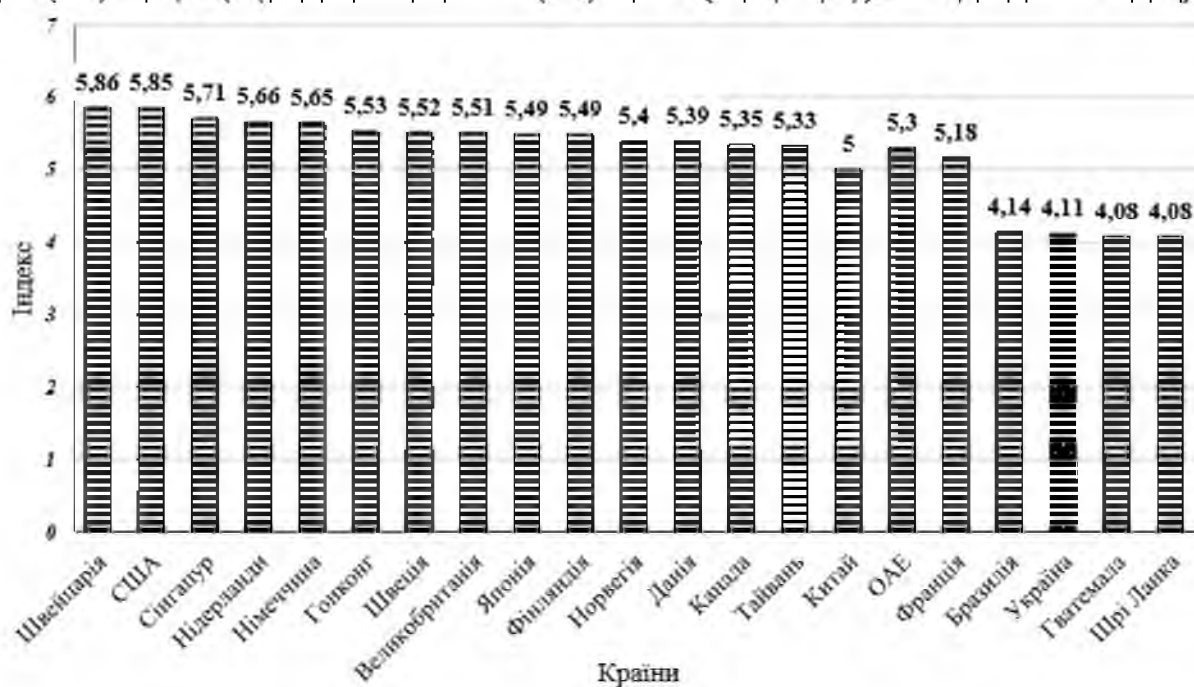
Зважаючи на визначення, слід відзначити особливості управління персоналом на вітчизняних підприємствах на сучасному етапі розвитку економіки України; особливу увагу слід приділити недолікам, які можна виправити шляхом адаптації досвіду зарубіжних підприємств.

Сьогодні для вітчизняних підприємств ознаменовується рисами трансформаційного періоду: відсутністю співпраці на галузевому, регіональному рівнях, що зумовлене обмеженістю мобільності трудових ресурсів, далекими від ідеалу засадами корпоративної культури на підприємствах, що не стимулюють формування у їх персоналу філософії бізнесу і негативно впливають на мотивацію самих працівників та на фінансову та економічну стійкість компанії, недостатньою реалізацією сучасних мотиваційних систем, що не сприяє зростанню продуктивності праці працівників, а також це освіта персоналу та її взаємозв'язок із його результативністю потребує інтенсифікації та активізації у процесі діяльності тощо.

Зважаючи на вищезазначене, доцільно акцентувати увагу на досвіді управління персоналом американських, японських підприємств та компаній інших країн світового економічного простору.

Вибір таких країн для вивчення їх досвіду зумовлений їх передовими позиціями в організації бізнесу, зокрема діяльність американських та японських підприємств завжди вивчається у теорії менеджменту як “коридор альтернатив” для прийняття управлінських рішень. Як індикатор може слугувати індекс глобальної конкурентоспроможності, у розрахунку якого мають місце такі показники, як етична поведінка фірм, оплата праці та продуктивність праці, практика найму та звільнення працівників, гнучкість визначення заробітної плати, якість освіти та інші показники, що визначають якість та рівень життя у певній країні. Згідно з його значеннями для аналізу світового досвіду менеджменту персоналу слід акцентувати увагу на таких країнах, як Швейцарія, Сполучені Штати Америки,

Сінгапур, Нідерланди, Гонконг, Німеччина, Великобританія та Японія та ін.  
(рис. 2).



■ Значення індексу Глобальної конкурентоспроможності

Рис. 2. Значення індексу Глобальної конкурентоспроможності країн за 2019 р. [2]

Зважаючи на обраний спектр країн для дослідження за зазначеним показником, варто виявити базові особливості організації бізнесу, у тому числі в управлінні персоналом, що формують їх успішність на світовому ринку. Зокрема, до таких належить лібералізація підприємницької діяльності у США, використання концепції “довічного найму” в Японії тощо (табл. 2).

Отже, структурований досвід окремих світових країн дає можливість окреслити рекомендації вітчизняним підприємствам щодо управління персоналом:

1. Використання підходу до організації бізнесу, що орієнтований на працівника як основний ресурс створення додаткової вартості.

2. Розвиток системи навчання персоналу з безпосередньою прив’язкою до результативності роботи, її оцінювання та кар’єрного зростання.

3. Участь працівників у реалізації та створенні стратегічних планів компанії.

4. Створення ефективної корпоративної культури у бізнес-структурах, що забезпечуватиме злиття колективу в одне ціле, розвиток філософії компанії, недопущення промислового шпіонажу та створення додаткового базису для економічної стійкості підприємства [52].

5. Використання гнучких систем оплати праці, нових систем мотивації персоналу через використання систем лояльності, які покликані враховувати індивідуальні потреби працівника на всіх рівнях сприйняття управлінських завдань.

Таблиця 2

Досвід передових за індексом глобальної конкурентоспроможності країн світу в управлінні персоналом

Країна	Особливості досвіду управління персоналом
Швейцарія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування відносин не на засадах примусу, а на засадах довіри;</li> <li>- поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості;</li> <li>- наявність спеціальних цільових програм, що забезпечують координацію підготовки молоді.</li> </ul>
Сполучені Штати Америки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- індивідуальний підхід до працівника, персоніфікація заходів управління персоналом на основі набутої кваліфікації та навиків [73];</li> <li>- використання систем преміювання Скенлона й Ракера. (Перша з них базується на розподілі (у пропорції 1: 3) коштів, одержаних від економії витрат на заробітну плату між компанією та працівниками, а друга - на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати);</li> </ul>

НУБ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання “концепції конкуренції” у визначенні заходів мотивації трудової діяльності;</li> <li>- чітке формування цілей і задач на кожному рівні управління;</li> <li>- високий рівень демократії в суспільстві та стійкі соціальні гарантії у суспільстві [91];</li> </ul>
НУБ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійна атестація службовців з метою кар’єрного просування;</li> <li>- оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників [52]</li> </ul>
НУБ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників [52]</li> </ul>
НУБ	<p>Японія</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- колективізм у прийнятті рішень;</li> <li>- орієнтація на інноваційну спрямованість економіки як в галузі менеджменту, так і економіки підприємства;</li> <li>- високий рівень централізації управління;</li> </ul>
НУБ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- гнучка система групової відповідальності за кінцеві результати роботи;</li> <li>- використання концепції відданості компанії, надання важливості заходам корпоративної культури.</li> </ul>
НУБ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання концепції відданості компанії, надання важливості заходам корпоративної культури.</li> </ul>
НУБ	<p>Сінгапур</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- підготовка, навчання та стажування фахівців всіх галузей, значна увага відводиться самоосвіті на кожному рівні управління;</li> <li>- гнучка система заохочень та фінансових стягнень;</li> </ul>
НУБ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участь у “гуртках якості”, що зумовлює колективність у вирішенні поточних та ключових питань діяльності організації на основі підготовки доповідей за основними проблемними питаннями;</li> <li>- постійне прагнення до застосування інновацій для підвищення продуктивності праці [91].</li> </ul>
НУБ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійне прагнення до застосування інновацій для підвищення продуктивності праці [91].</li> </ul>
НУБ І УКРАЇНИ	

<p>НУВБ</p> <p>НУВБ</p>	<p>Німеччина</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці [2];</li> <li>- перепідготовка та стажування працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами;</li> <li>- використання гнучких форм оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов та інших навиків.</li> </ul>
<p>НУВБ</p>	<p>Великобританія</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань [47];</li> <li>- постійне навчання персоналу та стимулювання набуття додаткових навиків;</li> <li>- дуальність освіти серед здобувачів вищої освіти за умови розвитку бізнес-структур [2].</li> </ul>

Розвиваючи структуру управління в Україні, необхідно грамотно та з користю застосовувати накопичений й вже досить багатий досвід різних країн, використовуючи ті чи інші напрямки в менеджменті в залежності від конкретного підприємства та від особливостей, характерних для нашої країни.

Впроваджуючи у діяльність вітчизняних підприємств нову модель управління персоналом, доцільно, на наш погляд, ґрунтуватися на японських принципах управління персоналом підприємств.

Головною метою повинно стати підвищення продуктивності праці. Для цього потрібно, щоб кожен робітник відчував особисту відповідальність за вироблену ним продукцію. Відповідно, необхідно переглянути систему оплати праці, систему мотивації та заохочення, систему службового зростання, ротації кадрів, підвищення кваліфікації, ставлення керівництвом до підлеглих.

Ґрунтуючись на японському менеджменті, неможливо обійти увагою той факт, що кожне підприємство має забезпечити відкритість інформації, для того, щоб будь-який співробітник мав можливість ознайомитися з планами організації на майбутнє, з поставленими цілями та перспективами розвитку. Для цього

треба створювати спеціальні стенди або буклети, де відображатимуться графіки та етапи розвитку підприємства. Такий підхід є дуже важливий й обумовлює гармонійність відносин в колективі та зміцнює корпоративні зв'язки.

Сьогодні постійно потребує змін та адаптації до них. Переважаючим впливом факторів на організацію бізнесу та на досягнення його орієнтирів є ефективне управління персоналом. Досвід вітчизняних підприємств у цьому питанні не є гнучким та особистоорієнтованим, тому доцільно вивчати досвід інших країн у цьому питанні, оскільки його адаптація з урахуванням ментальних та організаційних особливостей забезпечить високу ефективність бізнес-сектора в Україні.

### **3.2 Посилення ролі служби менеджменту персоналу в управлінні туристичним приватним підприємством «Sahltravel»**

Політика у сфері управління персоналом ставить за мету погодження, збалансування, взаємодоповнення та посилення різних соціально-професійних груп для забезпечення конкурентоспроможності персоналу та ПП «Sahltravel» загалом. Вона дозволяє вирішувати дві основні проблеми використання ресурсів (у тому числі трудових): залучення в обіг усіх наявних ресурсів та їх найраціональніший розподіл між альтернативними варіантами використання.

Методи формування конкурентоспроможності залежать від бажаних кінцевих характеристик персоналу, при цьому вибір методу буде залежати від того, до якої галузі належить підприємство, його розміри, в якому регіоні розташовано, тощо [15, С. 45].

Узагальнення практики функціонування підприємства та аналіз сучасної економічної літератури дозволив сформулювати основні принципи зміни характеристики персоналу ПП «Sahltravel» при формуванні конкурентоспроможності персоналу: принцип системності; принцип направленості; принцип підлеглості; принцип обумовленості; принцип неперервності; принцип випереджаючого розвитку; принцип єдності оцінки та

розвитку персоналу; принцип узгодження інтересів підприємства та окремого працівника; принцип «людського капіталу».

Принцип системності полягає у тому, що всі процеси на підприємстві протікають системно. Принцип направленості дозволяє обирати напрямки змін відповідно до поставлених часткових завдань. Принцип підлеглості спрямовує окремі завдання з управління персоналом у русло з загальною метою підприємства.

Принцип обумовленості пояснює взаємозв'язок між змінами в якісних та кількісних характеристиках персоналу підприємства та факторами середовища.

Принцип неперервності дозволяє частково «крок за кроком» досягати маленьких результатів, що з часом призводять до змін в загальних характеристиках персоналу.

Принцип випереджаючого розвитку визначається потребою прогнозування та превентивного реагування на сприятливі та несприятливі зміни середовища. Принцип єдності оцінки та розвитку персоналу реалізується шляхом узгодження вектору розвитку окремих характеристик трудового потенціалу та визначення пріоритетних його ознак.

Принцип узгодження інтересів підприємства та окремих робітників має враховувати інтереси робітників, що реалізуються ними в процесі трудової діяльності. Його можна забезпечити розробкою програм соціалізації і корпоратизації підприємства, розвитком партнерства, залученням персоналу до участі у стратегічному плануванні та розподілі прибутків підприємства.

Найбільш розповсюдженою формою реалізації цього принципу є системи оплати праці і мотивації робітників.

Принцип «людського капіталу» має змінити відношення керівництва до персоналу з позиції теорії людського капіталу. Необхідність такої зміни викликана зростаючою роллю особистості працівника в діяльності підприємства, що повинно використовуватися для досягнення мети підприємства через вивчення та формування мотиваційних установок.

Механізм розвитку конкурентоспроможності ПП «Sahltravel» має забезпечувати перехід неконкурентоспроможного персоналу в конкурентоспроможний. Процес переходу персоналу від одного стану до іншого, на думку автора, виглядає наступним чином (рис. 3.1).

Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу - це сукупність системних заходів, направлених на формування відповідних кількісних та якісних характеристик персоналу, реалізація яких дозволяє досягти потрібного рівня конкурентоспроможності персоналу й підприємства ПП «Sahltravel».

У загальному вигляді механізм формування конкурентоспроможності персоналу представлений на рис. 3.2.

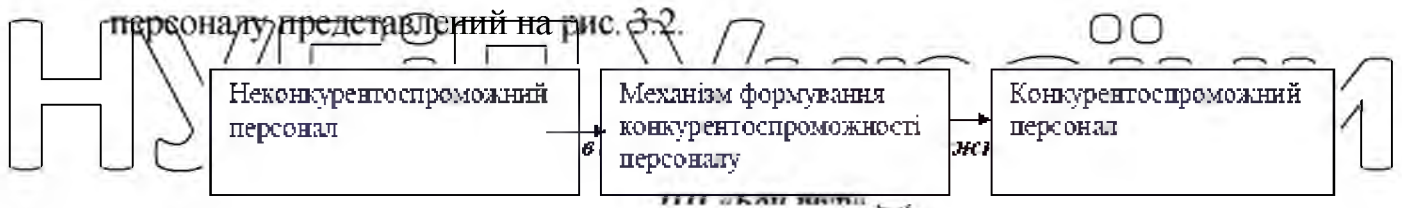


Рис. 3.2. Механізм формування конкурентоспроможності персоналу приватного підприємства «Sahltravel».

Конкурентоспроможність персоналу забезпечується сукупністю характеристик, що дозволяють досягти конкурентних переваг. За всіма характеристиками персоналу досягнення конкурентних переваг неможливо, і завданням менеджера є визначення пріоритетів розвитку персоналу.

Наявність більшої чи меншої кількості переваг та їх вагомість визначають рівень конкурентоспроможності персоналу. Досягнення відповідного рівня, що дозволить підприємству ефективно функціонувати, - і є кінцевою метою запропонованого механізму.

Зміни в кількісному та якісному стані персоналу підприємства ПП «Sahltravel» відбуваються через реалізацію відповідних стратегій - інструментів управлінського впливу на конкурентоспроможність персоналу. Необхідна обов'язкова фіксація цих змін до і після дії управлінського впливу реалізованих заходів, що дозволить оцінити ефективність заходів та прийняти рішення щодо подальшого управління конкурентними перевагами персоналу.

Фіксація змін має передбачати створення системи кількісних та якісних показників, як аналітичної основи для прийняття подальших рішень.

В свою чергу цей механізм є складовою механізму формування конкурентоспроможності ПП «Sahltravel». Механізм розвитку конкурентоспроможності - механізм, що збуджує індивіда, колектив, конкретного працівника, власника, підприємця. Формування механізму має створюватись з урахуванням конкуренції. Система розвитку ґрунтується на конкуренції, що забезпечує індивіду і колективу збуджувальні мотиви до підвищення конкурентоспроможності.

Послідовно розглянемо підсистеми запропонованого механізму.

Цільова підсистема. Завдання з розвитку конкурентоспроможності персоналу діляться на дві групи. Перша група завдань забезпечує досягнення стратегічної мети ПП «Sahltravel»: прибутковість, стабільність, адаптованість, оптимальність. Друга група сприяє досягненню індивідуальних цілей кожного працівника: задоволення від трудового процесу, кар'єрне зростання, матеріальна зацікавленість в результатах праці.

Підсистема управління розвитком конкурентоспроможності персоналу передбачає використання відповідних соціальних і професійних характеристик персоналу. Для цього визначаються вимоги до персоналу, які трансформуються у систему кількісних та якісних показників. Оцінка рівня конкурентоспроможності персоналу за допомогою сформованої системи показників дозволяє проаналізувати відповідність потрібного та наявного персоналу на підприємстві.

На етапі оцінювання характеристики персоналу не удосконалюються та не підвищується його конкурентоспроможність, а лише формується аналітична база для подальшого планування напрямів розвитку. Встановлюється також відповідність досягнутого рівня конкурентоспроможності (шляхом оцінки окремих характеристик персоналу) потребам ПП «Sahltravel» в конкретний період часу.

Високий рівень конкурентоспроможності персоналу загалом не завжди забезпечує такий самий рівень конкурентоспроможності кожного працівника, що передбачає розподіл всього персоналу на однорідні групи та диференціацію методів оцінки для кожної групи. Подібна ситуація з одного боку може стати фактором соціальної напруги в колективі, але одночасно є резервом невикористаних можливостей. Індивідуальний підхід дозволяє уникнути деградації окремого працівника.

Усі методи розвитку конкурентоспроможності персоналу об'єднано в групи: відбір; навчання; мотивація; соціальна підтримка; інтеріоризація; самовідтворювання; реінжиніринг; лізинг персоналу; корпоративна участь.

У структурному відношенні механізм розвитку конкурентоспроможності має включати певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів на основі конкретних соціологічних досліджень.

Важливу роль мають відігравати кадрова служба ПП «Sahltravel», керівники і менеджери різних рівнів управлінської структури. Вони можуть впливати на задоволення і розвиток потреб працівників, враховуючи їх інтереси.

Підсистема реалізації виконує два найбільш важливих завдання з розвитку конкурентоспроможності персоналу ПП «Sahltravel»:

- адаптація організаційної структури до тактичних змін;
- адаптація організаційної структури до стратегічних змін.

Реалізація обраної стратегії розвитку означає створення життєздатної організаційної структури ПП «Sahltravel». Зміни в ній мають відповідати напрямкам змін в конкурентоспроможності персоналу у відповідності зі стратегією. Труднощі при реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу, полягають у тому, що персонал одночасно стає суб'єктом та об'єктом управлінського впливу.

Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу ПП «Sahltravel» передбачає ряд управлінських дій для зміни кількісного та якісного складу підприємства.

- установлення переліку робіт, розробка раціональних технологій та розрахунок норм праці;

- розподіл усіх видів робіт між працівниками і встановлення між ними системи взаємодії, кооперація праці;

- організація оплати й матеріального стимулювання праці;

- охорона праці, техніка безпеки, створення сприятливих умов праці;

- правове регулювання трудових відносин;

- налагоджування партнерських взаємовідносин з формальними та неформальними організаціями, що мають вплив на персонал;

- формування корпоративної культури.

Важливим завданням при реалізації стратегії є адаптація організаційної культури ПП «Sahltravel» до нової стратегії, що може проявлятися в розробці загальних установок та сприйнятті цих установок персоналом підприємства.

Створення високоорганізованої культури, що підтримує стратегію, дозволяє формувати прихильність персоналу ідеалам ПП «Sahltravel» та сприяти підвищенню конкурентоспроможності персоналу.

Реалізація розвитку конкурентоспроможності персоналу ПП «Sahltravel» - це надзвичайно складний процес і стикається з великою кількістю проблем, що призводять до невдач у ході реалізації стратегії:

- неконтрольовані зовнішні впливи і зміни в навколишньому середовищі підприємства;

- слабка координація діяльності при здійсненні запланованих заходів;

- неув'язка стратегічних та оперативних планів;

- помилки при плануванні, занижена оцінка необхідних ресурсів;

- неясність та суперечливість поставлених цілей;

- низька кваліфікація та недостатня компетентність персоналу;

- низький або занадто високий рівень делегування повноважень;

- недосконалість інформаційної та комунікаційної систем підприємства;

- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками.

Критерієм ступеня успішності реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності є рівень досягнення мети. Форми контролю за досягненням мети управління конкурентоспроможністю персоналу отримали назву моніторингу та кадрового аудиту.

Формування системи розвитку конкурентоспроможності персоналу передбачає володіння інформацією про результативність праці на підприємстві «Sahltravel» та про внутрішнє та зовнішнє середовище. Інформаційне забезпечення підприємства включає інформацію про умови матеріального стимулювання, оплати праці, конкурентоспроможність персоналу, моніторинг соціального захисту і мотивації працівників, зарубіжний і вітчизняний досвід мотивування.

### **3.3. Комплексний розвиток системи управління професійним зростанням персоналу ПП «Sahltravel»**

Нові підходи до вирішення проблем управління кадровим потенціалом визначають необхідність дослідження всієї системи управління персоналом, яка має відповідати сучасним вимогам та сприяти реалізації як загальної стратегії розвитку підприємства, так і соціально-економічному піднесенню суспільства взагалі.

Саме тому, сучасна концепція управління передбачає виділення з великого числа функціональних сфер управлінської діяльності тієї, що пов'язана з управлінням кадровою складовою виробництва – персоналом підприємства. Звичайно, на кожному підприємстві виникає необхідність визначення чисельності персоналу, формування ефективної системи відбору, найму та використання кадрів, в забезпеченні їхньої зайнятості з урахуванням інтересів виробництва й самого робітника, в системі винагородження за працю по її результатам, просування робітників, в системі трудової мотивації, в урахуванні індивідуальних проблем робітників тощо. Тому дослідження особливостей управління персоналом та визначення пріоритетних напрямків

його практичної реалізації є актуальним напрямком наукової й прикладної роботи.

З метою визначення ринкового рівня заробітної плати вважається за необхідне проведення на ПП «Sahltravel» регулярної оцінки персоналу відповідно до встановлених критеріїв компетенцій та ключових показників ефективності. При цьому під компетенціями слід розуміти професійні, ділові та особистісні якості працівника, що використовуються ним в процесі роботи та проявляються у вигляді трудової поведінки. Ключові показники ефективності – це індикатори ефективності діяльності на конкретній посаді (робочому місці), що подані у вимірній шкалі.

Доречною є розробка та впровадження на ПП «Sahltravel» корпоративної моделі компетенцій, як сукупності вимог до професійних, ділових та особистісних якостей працівника, що встановлені для всіх посад та необхідні для досягнення цілей підприємства.

Ця модель повинна бути розроблена на основі аналізу цілей, цінностей та культури підприємства ПП «Sahltravel», його організаційної структури. Структура корпоративної моделі компетенцій має відображати структуру робочих місць на підприємстві, а вимоги до компетенцій по кожній посаді – відображатися у описі посади. Регулярний перегляд та актуалізація структури корпоративної моделі та змісту компетенцій здійснюється не рідше ніж один раз на три роки, за необхідності їх дострокових змін їх ініціатором повинен виступати керівник підрозділу з управління персоналом.

Регулярна оцінка компетенції має проводитися у наступній послідовності етапів:

- 1) визначення актуальних на майбутнє компетенцій, їх обговорення в колективі та надання їх переліку працівникам;
- 2) моніторинг трудової поведінки працівника протягом звітного періоду;
- 3) інтерпретація керівником поведінки працівника, за необхідності проведення оціночної співбесіди. Якщо протягом періоду працівник

регулярно демонструє не менше 50% цільових індикаторів компетенції, компетенція вважається продемонстрованою;

4) визначення відповідності фактичних компетенцій, тим що необхідні;

5) формування інтегральної оцінки, розробка корегуючих дій щодо покращання результатів працівника та підвищення його компетентності.

Рішення про перегляд рівня оплати праці у бік підвищення приймається у випадку, коли результат оцінки компетенцій не нижче успішного

Розглянемо запропоновані методики оцінювання ділових якостей працівників ПП «Sahltravel».

Оцінка ділових якостей працівника здійснюється за найуніверсальнішими ознаками, що істотно впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати. У наведених нижче табл. 3.2 - 3.6 міститься рекомендований перелік можливих характеристик для оцінки ділових якостей працівників ПП «Sahltravel».

Таблиця 3.2

Групи персоналу ПП «Sahltravel» за освітою та їх бальні оцінки

№	Групи персоналу	Оцінки в балах
1	Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,1
2	Після закінчення ПТУ і СПТУ	0,15
3	Із середньою спеціальною освітою	0,25
4	Із вищою чи незакінченою вищою освітою	0,40
5	Із двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з науковим ступенем	0,50

Таблиця 3.3

Бальні оцінки характеристик ділових якостей працівника ПП «Sahltravel»

№	Характеристика (ознаки, риси)	Пітрома значущість, відносні одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої ваги, бали			
			1	2	3	4
1	Професійна компетентність					
2	Виявляє винахідливість та ініціативність у роботі					
3	Добре виконує роботу (без нагадувань, примусу), не допускає бездіяльності					
4	Точно виконує всі доручення, відповідальний					
5	Вміє ефективно працювати в колективі, допомагає іншим його членам, колегам					
6	Сприймає зміни на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей					
7	Емоційно витриманий					

Таблиця 3.4

Бальні оцінки ознак, що визначають складність функцій, які виконують працівники ПП «Sahltravel»

№	Назва ознаки складності виконання функції	Пітрома значущість, відносні одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої ваги, бали			
			1	2	3	4
1	Характер робіт, що визначає зміст, складність праці, відображеної в тарифно-кваліфікаційному довіднику					
2	Різноманітність робіт					
3	Керівництво (ланкою, бригадою)					
4	Додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота на основі самоконтролю					

Таблиця 3.5

Бальні оцінки ознак, що визначають результати праці працівників

№	Назва ознаки	Пітрома значущість, відносні одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх			
---	--------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--	--	--

		відносні одиниці	питомої ваги, бали			
			1	2	3	4
1	Обсяг виконаних робіт					
2	Якість виконаних робіт					
3	Ритмічність					

Таблиця 3.6

### Фактори оцінки якостей управлінського персоналу ПП «Sahltravel»

№	Фактори оцінки	Коефіцієнт значущості для:		
		керівників	спеціалістів	службовців
1	Трудові якості			
2	Організаторські здібності			
3	Компетентність			
4	Особисті якості			
5	Психологічна сумісність з колективом			
	Разом			

Оцінка складності функцій, які виконують працівники ПП «Sahltravel», здійснюється за ознаками, врахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику. Також беруться до уваги не включені в довідник ознаки, але такі, що впливають на складність праці робітників і вимагають від них більшого напруження, досвіду, зусиль, а саме: різноманітність робіт, керівництво в відділом, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота на основі самоконтролю.

Оцінка результатів праці робітників ПП «Sahltravel» враховує кількісні та якісні параметри виконуваних робіт, а також їхню ритмічність. Відповідно до методичних рекомендацій ознаками та цінністю прийнято певні бальні оцінки (табл. 3.5).

Кінцевою метою використання оцінок повинно бути укомплектування ПП «Sahltravel» висококваліфікованим персоналом та підвищення ефективності роботи. Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості. Для оцінки складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів ПП «Sahltravel» відібрано ознаки, що дають змогу найповніше 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; масштаб і складність керівництва; додаткову відповідальність.

Питома значущість прийнятих для характеристики складності ознак оцінюється у відносних одиницях (визначається експериментально).

Оцінку ділових та особистих якостей управлінського персоналу ПП «Sahltravel» пропонується виконувати за факторами оцінки з урахуванням коефіцієнтів, які наведено в табл. 3.6. Набір всіх п'яти факторів описує повний портрет працівника в цифровому вимірі.

Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими критеріями:

- якість проявляється вищою мірою і постійно – 5 балів;
- якість проявляється доволі постійно – 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично – 3 бали;
- якість не проявляється, але не заважає роботі – 2 бали;
- якість не проявляється, і це шкодить роботі – 1 бал.

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій базі до одиниці, де одиниця є нормою, ідеалом, стандартом (дорівнює 5 балів).

Керівництво ПП «Sahltravel» повинно формулювати завдання стосовно кваліфікації, навчання та досвіду персоналу. ПП «Sahltravel» повинно мати власну політику і відповідні процедури для визначення необхідності навчання та підготовки персоналу з урахуванням як поточних, так і майбутніх завдань. Така система підготовки відрізняється від комплексу заходів з підвищення кваліфікації, що здійснюється, наприклад, один раз на 5 років і полягає в формальному отриманні якогось свідоцтва.

Корпоративне навчання в ПП «Sahltravel», на відміну від традиційного «професійного навчання», має характерні риси та пріоритети, серед яких можемо виділити наступні:

1. До системи корпоративного навчання залучені і члени підприємства.

Організації, як і люди, різняться здатністю вчитися. Відсутність в організації цієї здатності негативно впливає на її конкурентоспроможність.

2. Корпоративне навчання має випереджувальний характер стосовно структурних змін та оновлення. Стрімкий розвиток науки і техніки, динамічність соціальних змін призводять до появи нових сфер діяльності, які раніше не існували, утворенню бар'єру між накопиченням знань, підготовленістю персоналу до їх впровадження і ефективного використання.

Подолання такого бар'єру можливо за умови, що навчання випереджає потреби практики.

3. Корпоративне навчання є мотивуючим і спрямоване на формування потреби оволодіння новими знаннями, навичками, здібностями, на усвідомлення необхідності саморозвитку та самореалізації. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання, працівники отримують додаткові можливості для професійного зростання, як у межах підприємства, так і поза ним. Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, зміцнює впевненість у собі.

4. Корпоративне навчання неперервне – як у набутті професійних знань, навичок та вмінь, так і в соціально-культурному розвитку.

5. Система корпоративного навчання гнучка і мобільна, здатна адаптуватися до постійних змін, що відбуваються в суспільстві, економіці, на виробництві.

6. Метою корпоративного навчання є результативне передавання знань, що передбачає максимальне їх використання у реальній виробничій ситуації і виражається у зміні поведінки працівників, якості їх діяльності, підвищенні продуктивності. Пріоритетом такого навчання є не отримання великого обсягу «найкращих знань», а підвищення ефективності діяльності підприємства.

7. Корпоративне навчання є інноваційним або креативним. В основі такого інноваційного за формою і змістом навчання міститься ідея командного підходу до процесу навчання. Команда володіє наступними характеристиками:

- члени команди орієнтовані на спільну мету або завдання;

- здійснення цієї мети вимагає співпраці членів команди і координації їх зусиль;
- взаємодія членів команди здійснюється регулярно.

Необхідно зауважити, що команди створюються переважно для розв'язання конкретних, дискретних завдань: для розробки стратегії і політики в ПП «Sahltravel», для виконання певної функції, для здійснення певних проектів. У командах панує дух співробітництва, рівності, кооперації та прихильності цілям команди, вони залучені у процес швидких змін.

Визначення ролей, які можуть грати в команді різні люди, допоможе краще використовувати індивідуальні сильні сторони. Крім того, діяльність в команді має наступні переваги:

- можливість об'єднання різноманітних знань та навичок для розв'язання завдання або проблеми;

- підвищення цінності особистого внеску кожного учасника;
- можливість вчитися один у одного;
- взаємна підтримка;
- можливість для членів команди надихати і мотивувати один одного;
- незалежність від інших підрозділів підприємства.

Застосування командного підходу в ПП «Sahltravel» дає можливість розв'язувати стратегічно важливі завдання підприємства, отримувати і впроваджувати нові професійно орієнтовані знання і технології, виробляти спільне бачення - це загальні ідеї, цілі, цінності, образ майбутнього підприємства, способи досягнення цього образу, шлях до нього.

Корпоративне навчання відрізняють ряд принципів:

- принцип контексту передбачає не тільки тренування вмінь та навичок, а й трансляцію ідеологічних установок замовника учасникам семінарів та тренінгів;

- принцип акумуляції знань передбачає роботу в єдиній науковій парадигмі, що дозволяє при необхідності залучати до проекту корпоративного навчання двох і більше тренерів без зміни якості подачі матеріалу;

- принцип системності передбачає опору на консалтинговий досвід, що дозволяє системно розуміти бізнес-процеси і адаптувати програми навчання персоналу до специфіки діяльності компанії-замовника;

- принцип адаптованості знань гарантує розробку навчальних програм з урахуванням особливостей регіонального менталітету;

- принцип повної залученості орієнтує на довготермінові взаємостосунки з замовником [13, С. 25].

### Висновки до розділу 3

Результати проведеного дослідження шляхів удосконалення системи управління професійним розвитком персоналу туристичного підприємства дали підставу зробити наступні висновки:

1. Розповсюджена на українських підприємствах система управління трудовою діяльністю показала свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є низька продуктивність праці, висока плинність кадрів, несприятливий соціально-психологічний клімат і, як результат, збитковість більшості підприємств і навіть їх банкрутство.

Прагнення вітчизняних підприємств до формування збалансованої, сучасної, конкурентоздатної системи управління трудовою діяльністю працівників спонукає їх до узагальненого вивчення досвіду іноземних держав у розрізі комплексної системи управління персоналом.

Таким чином, управління трудовою діяльністю персоналу на підприємствах в різних країнах світу має свої специфічні особливості, без дослідження яких неможливо сформулювати досконалі підходи до удосконалення вітчизняної системи управління персоналом. Перспективою подальших досліджень є вивчення зарубіжного досвіду у регулюванні таких основних домінантів забезпечення ефективного використання трудового потенціалу індивідуума в межах певної організаційної одиниці, як: планування трудової діяльності, оцінка результатів праці, професійний відбір

кадрів, контроль трудової поведінки, професійний розвиток персоналу, система стимулювання працівників.

2. Узагальнення практики функціонування підприємства та аналіз сучасної економічної літератури дозволив сформулювати основні принципи зміни характеристики персоналу ПП «Sahltravel» при формуванні конкурентоспроможності персоналу: принцип системності; принцип направленості; принцип підлеглості; принцип обумовленості; принцип неперервності; принцип випереджаючого розвитку; принцип єдності оцінки та розвитку персоналу; принцип узгодження інтересів підприємства та окремого працівника; принцип «людського капіталу».

3. Важливу роль мають відігравати кадрова служба ПП «Sahltravel», керівники і менеджери різних рівнів управлінської структури. Вони можуть впливати на задоволення і розвиток потреб працівників, враховуючи їх інтереси. Реалізація обраної стратегії розвитку означає створення життєздатної організаційної структури ПП «Sahltravel». Зміни в ній мають відповідати напрямкам змін в конкурентоспроможності персоналу у відповідності зі стратегією. Труднощі при реалізації стратегій розвитку конкурентоспроможності персоналу, полягають у тому, що персонал одночасно стає суб'єктом та об'єктом управлінського впливу.

4. З метою визначення ринкового рівня заробітної плати вважається за необхідне проведення на ПП «Sahltravel» регулярної оцінки персоналу відповідно до встановлених критеріїв компетенцій та ключових показників ефективності. При цьому під компетенціями слід розуміти професійні, ділові та особистісні якості працівника, що використовуються ним в процесі роботи та проявляються у вигляді трудової поведінки. Ключові показники ефективності – це індикатори ефективності діяльності на конкретній посаді (робочому місці), що подані у вимірній шкалі.

Доречною є розробка та впровадження на ПП «Sahltravel» корпоративної моделі компетенцій, як сукупності вимог до професійних, ділових та

особистісних якостей працівника, що встановлені для всіх посад та необхідні для досягнення цілей підприємства.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного теоретичного пошуку та дослідницької роботи дали підстави дійти таких **висновків**.

1. Усі трактування поняття «управління персоналом» переважно акцентують увагу на організаційній стороні управління та оперують метою і методами, з допомогою яких можна досягнути даної мети. Альтернативою до запропонованих визначень управління персоналом є підхід, згідного якого основна увага зосереджується на змістовій частині цього процесу, що відображає функціональний бік управління. Окрім згаданих у тексті роботи, існує також багато інших трактувань поняття «управління персоналом», що мають певні відмінності. Проте, виділяються три основних риси, що об'єднують більшість визначень даної категорії та, на нашу думку, складають основу процесу управління персоналом, а саме: створення простору діяльності та можливості розвитку для кожного співробітника, щоб він міг здійснити свій вклад у загальну справу; відношення до людських ресурсів як до джерела доходів; інтеграція у загальну стратегію кадрової та соціальної політики підприємства.

2. Управління людськими ресурсами – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Основним змістом управління персоналом є планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів.

Людські ресурси – це найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки є живим, на відміну від речових факторів виробництва, а також має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо.

Концепція управління людськими ресурсами – це система теоретично-методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства. Вона конкретизується через кадрову політику.

3. Одним із визначальних організаційних чинників менеджменту персоналу є організаційна структура управління підприємством. Залежно від стану зовнішнього середовища, розміру суб'єкта господарювання, специфіки його діяльності, керівництво підприємства може обрати один із різноманітних типів організаційної структури, відповідно до якого формується індивідуальна стратегія управління персоналом. Зокрема, організаційні структури з меншим рівнем централізації управління мають більше можливостей для створення гнучкої системи розвитку персоналу, аніж структури з її високим рівнем. На управління розвитком персоналу значний вплив здійснюють використовувані підприємством методи організації праці. Підвищення продуктивності праці персоналу вимагає збагачення змісту його діяльності через урізноманітнення виконуваних функцій.

Політико-правові чинники також впливають на управління розвитком персоналу. Зокрема, нестабільна політична ситуація створює значні перешкоди для забезпечення сталого розвитку персоналу на підприємствах, зводячи стратегічну мету підприємства до виживання на ринку. Недосконала та мінлива нормативно-правова база теж не спонукає до інвестування у процеси розвитку персоналу вітчизняних підприємств.

4. Провідні теоретики у сфері менеджменту І. Ансофф, П. Друкер, Т. Пітерс, Р. Уотермен, Ф. Хайзе, М. Хільб та низка інших вчених розробили нові підходи до управління персоналом. Дослідники виокремили три основних підходи до управління персоналом: органічний, економічний і гуманістичний. Принципова розбіжність між цими підходами полягає в оцінюванні ролі людини в організації й у розумінні природи організації. Новий підхід виходить з концепції управління поведінкою людини і з уявлення організації як культурного феномену. Якщо економічний і організаційний підходи підкреслюють структурну сторону

організації, то гуманістичний підхід показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, фольклор тощо. Сутність нової управлінської парадигми полягає у відході від установок на досягнення успіху підприємства насамперед за рахунок раціональної організації виробництва, зниження витрат, розвитку спеціалізації й інших традиційних заходів. Основним є перехід до менеджменту, що спрямований на майбутнє, твердження пріоритетної орієнтації на стратегічне управління.

5. Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Він забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо.

Складові процесу розвитку персоналу підприємства – професійне навчання персоналу, виробнича адаптація, оцінювання й атестація персоналу, планування трудової кар'єри персоналу. Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо на підприємстві. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність на підприємстві відповідної системи матеріального та морального стимулювання.

6. Професійна компетентність сучасного фахівця є складним багатокomпонентним поняттям, про що свідчить численність наукових підходів у сучасній науковій літературі: соціокультурного, діяльнісного, комунікативного, професійного, контекстно-інформаційного, психологічного тощо.

7. Аналіз якісного та кількісного стану персоналу ПП «Santtravel» є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Рівень якісного стану персоналу саме тому визначає рівень ефективності діяльності усього товариства, що від особистих якостей працівників, від їх освітнього та кваліфікаційного рівня залежить не тільки належне надання послуг, але й якість прийняття управлінських рішень та результати їх реалізації.

Трудовий потенціал підприємства характеризується системою показників: кваліфікаційний склад працівників підприємства, плинність та стабільність складу, показник змінності. За умов ринкової економіки України, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності одним із головних напрямів аналітичної роботи підприємства ПП «Sahltravel» є оцінка показників його фінансово-господарської діяльності.

Як недолік в управлінні персоналом ПП «Sahltravel» можна зазначити, що на підприємстві не ведеться робота з таких питань, як прогнозування і планування чисельності персоналу, навчання персоналу, формування і підготовка кадрового резерву. Всі працюючі в ПП «Sahltravel», передусім основні, є головним ядром, оскільки від них залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і спеціалістів, рівня їх кваліфікації, відповідальності, творчості, виконавської і трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків

8. Розповсюджена на українських підприємствах система управління трудовою діяльністю показала свою недоосконалість та неефективність. наслідками чого є низька продуктивність праці, висока плинність кадрів, несприятливий соціально-психологічний клімат і, як результат, - збитковість більшості підприємств і навіть їх банкрутство. Прагнення вітчизняних підприємств до формування збалансованої, сучасної, конкурентоздатної системи управління трудовою діяльністю працівників спонукає їх до узагальненого вивчення досвіду іноземних держав у розрізі комплексної системи управління персоналом.

Таким чином, управління трудовою діяльністю персоналу на підприємствах в різних країнах світу має свої специфічні особливості, без дослідження яких неможливо сформувані досконалі підходи до удосконалення вітчизняної системи управління персоналом. Перспективою подальших досліджень є вивчення зарубіжного досвіду у регулюванні таких основних домінантів забезпечення ефективного використання трудового потенціалу індивідуума в межах певної організаційної одиниці, як: планування трудової діяльності, оцінка результатів праці, професійний відбір кадрів, контроль трудової поведінки, професійний

розвиток персоналу, система стимулювання працівників.

9. Узагальнення практики функціонування підприємства та аналіз сучасної економічної літератури дозволив сформулювати основні принципи зміни характеристики персоналу ПП «Sahltravel» при формуванні конкурентоспроможності персоналу: принцип системності; принцип направленості; принцип підлеглих; принцип обумовленості; принцип неперервності; принцип випереджаючого розвитку; принцип єдності оцінки та розвитку персоналу; принцип узгодження інтересів підприємства та окремого працівника; принцип «людського капіталу».

10. З метою визначення ринкового рівня заробітної плати вважається за необхідне проведення на ПП «Sahltravel» регулярної оцінки персоналу відповідно до встановлених критеріїв компетенцій та ключових показників ефективності.

При цьому під компетенціями слід розуміти професійні, ділові та особистісні якості працівника, що використовуються ним в процесі роботи та проявляються у вигляді трудової поведінки. Ключові показники ефективності – це індикатори ефективності діяльності на конкретній посаді (робочому місці), що подані у вимірній шкалі.

Доречною є розробка та впровадження на ПП «Sahltravel» корпоративної моделі компетенцій як сукупності вимог до професійних, ділових та особистісних якостей працівника, що встановлені для всіх посад та необхідні для досягнення цілей підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко Є. Професіональне навчання персоналу // Менеджер по персоналу. – 2006. – №11. – С. 58-62.

2. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н. П. Базалійська // Інноваційна економіка. – 2015. – № 56 – С. 138-142.

3. Бай С.І. Особливості управління персоналом організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища / С.І. Бай, Г.Є. Мошек // Інноваційна економіка. – 2012. - №4[18]. – С. 27-31.

4. Бізнес-портал Financial Daily eXpress, URL: <https://fdlx.com/politic/mir/100985-rejting-konkurentosposobnosti-ekonomik-stran-mira-2017-2018.html> (дата звернення 3.01.2020).

5. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки.- 2011.- № 1.- С. 185-190.

6. Богдан Ю.М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства / Ю.М. Богдан // Економічний вісник Донбасу: наук. журнал. – 2013. – № 1 (23). – С. 181-185.

7. Богиня Д.І. Конкурентоспроможність робочої сили в системі управління трудовими ресурсами // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. –К.: КНЕУ, 2008. – 628 с.

8. Бочелюк В. В. Психологічні особливості кар'єрного зростання персоналу [Електронний ресурс] / В. В. Бочелюк // Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Психологія. – 2014. – Вип. 49. – С. 16-23. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/VKhnpu\\_psykhol\\_2014\\_49\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/VKhnpu_psykhol_2014_49_4.pdf)

9. Брінцева, О. Методи оцінки економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом [Текст] / Управління

персоналом / О. Брінцева // Україна: аспекти праці : Науково-економ. та сусп.-пол. журнал. 2011. № 8. – С. 34-38.

10. Будякова О. Ю. Зарубіжний досвід формування стратегій управління персоналом підприємств. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика : збірник матеріалів VI Міжнародній науково-практичній заочній конференції, м. Київ, 30 листопада 2018 р. – Запоріжжя: ККУ, 2018. С. 271-275.

11. Будякова О. Ю., Кратт О. А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. 2008. Вип. 33-1(128). С. 201-206

12. Будякова О., Заріцька Н. Зарубіжний досвід прогнозування попиту ринку праці в контексті розвитку вищої освіти. Вісник КНУТД. Спецвипуск. Київ: КНУТД, 2018. С.86-98).

13. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Варганова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2010. – 304 с.

14. Варганова О.В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: Монографія / О.В.Варганова, К.В.Клецова, О.М.Кузьменко, О.С.Харітонова. – Луганськ: вид-во «Поулідж», 2011. – 176 с.

15. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації. – К.: Кондор, 2009. – 596 с.

16. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге видання. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 502 с.

17. Войнатенко М. Система показників використання трудових ресурсів / М. Войнатенко, Г. Наконечна // Економіст. – 2009. – №6. – С.14-17.

18. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту [Електронний ресурс] // Н. Л. Гавкалова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі . - 2014. - №3. - С. 4-14. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eupmg\\_2014\\_3\\_3.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eupmg_2014_3_3.pdf)

19. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу // Україна: аспекти праці. - 2012. - №3. - С.31-37.

20. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства // Проблеми науки. - 2011. - № 4. - С.16-23.

21. Гавкалова, Н. Л. Особливості оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємства [Текст] / Н. Л. Гавкалова // Менеджер: Вісник Донецького державного університету управління : Науковий журнал. 2011. № 1. – С. 130-133.

22. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. — К.: Магнолія плюс, 2008. — 335 с.

23. Гірняк О. М., Ладновський П. П. Менеджмент. — Львів: "Магнолія 2006", 2007. — 352 с.

24. Глевацька Н.М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. - К.: КНЕУ. - 2009. - С. 25–30.

25. Головань М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду / Головань М. // Вища освіта України. - 2013. - №3. - С. 23-31.

26. Головка С. А. Новітні інструменти підвищення ефективності кадрового менеджменту в міжнародних компаніях [Електронний ресурс] / С. А. Головка // Формування ринкових відносин в Україні. - 2012. - №2. - С. 202-205. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu\\_2012\\_2\\_43.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu_2012_2_43.pdf)

27. Гречан А.П. Умови ефективного використання інтелектуального капіталу підприємства для зростання його ринкової вартості / А.П. Гречан // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 1. – С.223-225.

28. Грیشнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грیشнова. - К. : Т-во „Знання”, КОО, 2011. - 254 с.

29. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу. – К.: КНЕУ, 2009. – 398 с.

30. Данюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці / В. Данюк // Україна : аспекти праці. - 2012. - №6. – С. 8-12.

31. Денисенко М. П. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємництва. монографія. Київ : ТОВ «ДКС центр», 2019. 464 с.

32. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств .

Вчені записки Університету "КРОК" (економічні науки). – № 4(52). 2018.

С. 231-238.

33. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств.

Економіка та держава. 2019. № 4. С. 11–17. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.11.

34. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств : Приазовський економічний вісник. 2018. № 5(10).

С.175-181.

35. Дитковская П.Г. Тенденции и особенности управления персоналом на зарубежных предприятиях / П.Г. Дитковская, Н.В. Яшкина // Менеджмент

и кадры психология управления. – 2009. – № 4. – С. 7–19.

36. Дмитрий А.И. Компетенции и компетентный подход в современном образовании / Дмитрий А. // Управленческие технологии. - 2012. - №6. - С. 77-

82.

37. Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації. Зб. наук. пр. — Х.: ХІБМ, 2010. — 304 с.

38. Жданов В. Управление персоналом в условиях антикризисного управления // Управление персоналом.- 2011.- № 12.- С.40-42.

39. Желніна Є.В. Система безперервного навчання персоналу організації// Кадри підприємства. – 2006. – № 4. – С. 91-106.

40. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посібник / Г. Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2003. – 300 с.

41. Зиновьев Ф. В., Зиновьев И. Ф. Управление персоналом. — Симф.: Таврия, 2008. — 203 с.

42. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2009. - № 3. - С.156-162.

43. Кафидов В. В. Современный менеджмент: учебник / В. В. Кафидов. — М.: Московский финансово-промышленный ун-т, 2012. — 400 с.

44. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. — К. : Вид. дім Юридична книга, 2003. — 258 с.

45. Киржнер Л. А., Киенко Л. П., Лепейко Т. И., Пимонин А. М. Менеджмент организаций. — К.: КНУ, 2009. — 681 с.

46. Клецова К.В. Аналіз вимог до конкурентоспроможного персоналу підприємства / К.В.Клецова, К.В.Чуніхіна // Соціально-психологічні технології управління персоналом: матеріали другої всеукр. наук.-практ. конф., 26-27 берез. 2010 р. — Харків: АДВАТМ, 2010. — С. 48-49.

47. Кліпкова О. І. Значення креативності персоналу у формуванні корпоративної культури підприємства / О. І. Кліпкова // Причорноморські економічні студії. — 2018. — № 26. — С. 162-165.

48. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми. — К.: ЦУП, 2009. — 271 с.

49. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом.: Навчальний посібник. - Житомир: ЖІТІ, 2008. - 345 с.

50. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом // Проблеми науки. - 2012. - № 7. - С.21-27.

51. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Навч. посіб. - К.: «Академвидав», 2009. — 462 с.

52. Куцик В. І. Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності креативних індустрій інноваційних систем розвитку : моногр. / В. І. Куцик, О

І. Кліпкова. – Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017. – 268 с.

53. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 30-35.

54. Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 4. – С. 53-57.

55. Локшин В. Професійна компетентність фахівців з управління в соціокультурній сфері як технології модернізації вищої освіти / Локшин В. // Держава та регіони. – 2013. – №2. – С. 54-55. (Серія : Гуманітарні науки).

56. Масленніков О. Ю. Трудовий потенціал підприємства, його формування та оцінювання / О. Ю. Масленніков // Науковий вісник НДГУ України. – 2011. – № 21 (8). – С. 241-245.

57. Менеджмент : навч. посіб. / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк і ін. ; під ред. С.І. Михайлова. – Вінниця: Нова книга, 2009. – 416 с.

58. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюха, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2009. – 398 с.

59. Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств [Електронний ресурс] / Т. В. Мізерна // Формування ринкових відносин в Україні . - 2012. - № 12. - С. 234-237. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu\\_2012\\_12\\_53.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu_2012_12_53.pdf)

60. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства / Т.С. Морщенок // Держава і регіони. – 2011. – №5. – С. 216-221.

61. Москаленко В. О. Актуальні аспекти ефективного кадрового менеджменту в умовах економічної нестабільності [Електронний ресурс] / В. О. Москаленко // Формування ринкових відносин в Україні . - 2013. - № 11. - С. 217-220. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu\\_2013\\_11\\_48.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu_2013_11_48.pdf)

62. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. – К.: Знання, 2010. – 312 с.

63. Недашківський М. М., Євтушенко Г. І., Гацька Л. П. Менеджмент персоналу. Ірпінь, 2009. – 252 с.

64. Новиков Б. В., Синюк Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту.: Навч. посіб. – К.: "Центр навчальної літератури", 2004. – 560 с.

65. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. - 2012. - № 1(34). - С. 66-72.

66. П'ятницька Г. Т. Трудові ресурси, персонал та кадри підприємства: дефініції та відмітні характеристики / Г. Т. П'ятницька, В. О. Пенюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. – № 2 (1). – С. 73-79.

67. Пархоменко Н.А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – №17. – С. 172-180.

68. Пархоменко, Н. Принципи управління персоналом підприємств [Текст] / Н. Пархоменко // СХІД : Аналітично-інформаційний журнал. 2011. № 8. – С. 67-73.

69. Петенко І.В., Уманець Г.Є. Новітній метод оцінювання діяльності персоналу промислового підприємства // Проблеми науки. - 2012. - № 9. - С.30-34.

70. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом : реалії та перспективи // І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Т. 2 : Управління персоналом в організаціях. – К. : Вид-во КНЕУ, 2010. – С. 214-223.

71. Поліщук І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту [Електронний ресурс] / І. Поліщук // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. - 2014. - Вип. 19(2). - С. 186-191. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Un\\_msm\\_2014\\_19\(2\)\\_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Un_msm_2014_19(2)_24.pdf).

72. Пунжар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. – Т.: Карт-бланш, 2009. – 490 с.

73. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах / Л. М. Романюк, URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf> (дата звернення 28.12.2019).

74. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 210-218.

75. Савельєва В. С. Психологія управління. - К.:ВД «Професіонал», 2009.

- 320 с.

76. Савельєва В. С., Єльков О. М. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К., ВД «Професіонал», 2008. - 336 с.

77. Савицька Л., Тарнавський В., Наврузов Ю., Шеремета П., Козак Н.

Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери. — К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. — 300 с.

78. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник / В. А. Савченко. - К. : КНЕУ, 2012. - 351.

79. Садон Е. В., Могилевкин Е. А. Профессиональные компетенции как

психологический фактор деловой карьеры / Садон Е. В. // Высшее образование. - 2011. - №10. - С. 28-32.

80. Синенко Н. Про організацію професіонального навчання в

Нідерландах та Данії// Книжка кадровика. – 2007. – № 07. – С. 100-103.

81. Скударь Г. Розвиток персоналу – підвищення конкурентоспроможності// Менеджер по персоналу. – 2006. – № 6. – С. 4-10.

82. Слинков В. Н. Управление персоналом. — К.: Алерта, 2009. — 240 с.

83. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення

результативності менеджменту і розвитку організації [Електронний ресурс] / І. О. Совершенна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної

галузі . - 2013. - № 1. - С. 31-41. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eupmg\\_2013\\_1\\_3.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eupmg_2013_1_3.pdf)

84. Співак В. В. Моніторинг кадрового менеджменту: поняття, моделі, критерії оцінки та основні етапи проведення [Електронний ресурс] / В. В.

Співак // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки . - 2013. - Вип. 24. - С. 158-165. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu\\_e\\_2013\\_24\\_27.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu_e_2013_24_27.pdf)

85. Стельмашенко О.В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства / О.В. Стельмашенко. // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. — Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. — Вип. 241, Т. I. — С. 197-277.

86. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія / за ред. О.В. Ольшанської, А.О. Мельник, Т.Є. Воронкової. Київ : ТОВ «ДКС центр», 2018. 184 с.

87. Таран Л.І. Управління підприємством на засадах менеджменту персоналу / Таран Л.І. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://charter/index\\_en.htm](http://charter/index_en.htm).

88. Тарнавський М. І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Михайло Іванович Тарнавський ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет “Львівська політехніка”. – Львів, 2018. – 233 с.

89. Татарников А. А. Управління кадрами в корпораціях США, Японії та Німеччини. — М., 1992. — 65 с.

90. Трілленберг В. Менеджмент персоналу. — Т.: Економічна думка, 2009. — 78 с.

91. Управління персоналом в умовах децентралізації / [за заг. ред. В. М. Олуйка]. — К., 2018. — 504 с.

92. Федуллова Л. І. Менеджмент організації. — К.: Либідь, 2010. — 448 с.

93. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. — К.: Академвидав, 2009. — 607 с

94. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. — К.: Кондор, 2009. — 432 с.

95. Чемерис І. Нові вимоги до спеціаліста: поняття компетентності й компетенції / Чемерис І. // Вища освіта України. - 2012. - № 2. - С. 84-87.

96. Чудаєва Г. Б., Миленький В. Д. Управління персоналом (Кадровий менеджмент). — Черкаси: ЧДТУ, 2009. — 119 с.

97. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посіб. К.: Т-во «Знання» - КОО, 2012. - С. 114-142.

98. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Шекшня С.В. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.atkearney.com/>.

99. Шоптенко В., Кайсін Д., Конанчук Д. Нові можливості бізнес-освіти// Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 28-34.

100. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом. К.: МАУП, 2008. — 832 с.

101. Щербак В. Г. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу [Електронний ресурс] / В. Г. Щербак, О. П. Пугачов // Ринок праці та зайнятість населення. - 2013. - № 2. - С. 12-16. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rpzn\\_2013\\_2\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rpzn_2013_2_4.pdf)

102. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу: Підготовка та перепідготовка працівників підприємства. — Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. — 196 с.

103. Denysenko M., Budiakova O. Digital economy and digital society: Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology Monograph 22. Wydawnictwo Katowicach, 2019. С. 234-242.

104. Denysenko M., Melnyk A., Shatskaya Z., Budiakova O. International regulatory experience business activity. Research and Innovation: Collection of scientific articles. Yunona Publishing, New York, USA. 2019. p. 55-58.