

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

НУБІП України

УДК 005.96:338.48

ПОГОДЖЕНО
Декан гуманітарно-педагогічного факультету,
кандидат філософських наук, доцент
І.М. Савицька
«__» _____ 2023 р.

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та освітніх технологій, кандидат педагогічних наук, професор
С.О. Кубіцький
«__» _____ 2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

Організація розвитку персоналу в туристичній установі

НУБІП України

Спеціальність: 73 «Менеджмент»

Спеціалізація: виробнича

Магістерська програма: Управління персоналом

НУБІП України

Виконав

Р.Д. Чернявський

Керівник магістерської роботи, доцент

Я.М. Рудик

НУБІП України

НУБІП України

КИЇВ – 2023

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

Освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»

Спеціальність 73 «Менеджмент»

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 Чернявського Романа Дмитровича

1. Організація розвитку персоналу в туристичній установі

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

забверджені наказом від « » 2022 р. №

2. Термін подання студентом магістерської роботи: 10 листопада 2023 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) розглянути загальні засади управління людськими ресурсами та еволюцію розвитку системи управління персоналом підприємства;

2) проаналізувати та дослідити поняття професійної компетенції та професійного розвитку персоналу;

3) проаналізувати систему управління професійним розвитком персоналу у туристичному агентстві «Шанс» та оцінити її ефективність;

4) запропонувати комплексний розвиток системи управління професійним зростанням персоналу.

5. Перелік графічного матеріалу:

6. Дата видачі завдання « » 2022 р.

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	3
ВСТУП.....	4
1.1. Роль професійного навчання та підвищення кваліфікації.....	7
1.2. Розвиток працівників як невід'ємна складова стратегії управління персоналом.....	15
1.3. Зарубіжна практика управління розвитком персоналу підприємства.....	20
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ШАНС» ...	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного агентства «Шанс»	26
2.2 Основні підходи до управління персоналом у туристичному агентстві «Шанс».....	38
2.3 Аналіз системи управління професійним розвитком персоналу у туристичному агентстві «Шанс».....	50
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ШАНС»	64
3.1. Використання вітчизняного та зарубіжного досвіду в практиці управління персоналом.....	64
3.2 Посилення ролі служби менеджменту персоналу в управлінні туристичним агентством «Шанс»	77
3.3. Комплексний розвиток системи управління професійним зростанням персоналу агентства «Шанс»	83
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

НУБІП України

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 агентстві «Шанс» та оцінити її ефективність;
 - запропонувати комплексний розвиток системи управління професійним зростанням персоналу.

Об'єктом дослідження є процес професійного розвитку персоналу туристичного агентства «Шанс».

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 агентства «Шанс».

Обсяг магістерської кваліфікаційної роботи становить 117 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 20 таблиць і 5 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 104 назв.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Роль професійного навчання та підвищення кваліфікації

Розвиток і навчання персоналу вважаються ключовими факторами успішної діяльності будь-якого підприємства. Особливо важливо це стає на сучасному етапі, коли науково-технічний прогрес розвивається дуже швидко, що призводить до постійних змін і зростаючих вимог до професійних знань і навичок. На початку XX століття знання застарівали через 35 років, а в кінці століття — через 10 років, в той час як сучасні працівники мають навчатися новому кожні 3-5 років.

Сучасний персонал повинен бути висококваліфікованим, мати високий рівень культури, стратегічне мислення та гарні комунікативні навички.

Організація професійного розвитку стала однією з ключових функцій управління персоналом. За прогнозами американських науковців, середній рівень освіти буде становити 13,5 років в найближчі роки. Понад половина створених робочих місць вимагає середньої спеціальної освіти, а третина — вищої. Успішну діяльність організації можливо досягти лише тоді, коли її працівники мають відповідні знання і навички. Освіта та професійне навчання персоналу повинні бути неперервними і забезпечувати необхідний розвиток [24].

Професійний розвиток - це процес набуття працівником нових компетенцій та знань, які він буде використовувати у своїй роботі. Це включає в себе підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників для виконання їхніх обов'язків на відповідних посадах. Важливість професійного розвитку підтверджується тим фактом, що більшість іноземних підприємств і організацій виділяють 10% свого бюджету на цю мету.

Інвестиції в людські ресурси - це витрати, спрямовані на підвищення кваліфікації та покращення персоналу. Це охоплює витрати на освіту, здоров'я, мобільність робочої сили з непродуктивних робочих місць на більш

продуктивні. Інвестиції в персонал сприяють створенню позитивного робочого середовища, мотивують працівників до самовдосконалення та підвищують їхню продуктивність. Навчання персоналу допомагає вирішувати головні завдання як в інтересах організації - підвищення ефективності та якості роботи, так і в інтересах самого працівника - покращення рівня життя, мотивація до самовдосконалення та реалізація власних здібностей. Це також допомагає зробити працівника конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох ключових показників, що визначають індекс розвитку людини, разом з тривалістю життя та доходом на душу населення [1].

Метою управління безперервним професійним розвитком на підприємстві є забезпечення таких умов: відповідності професійного рівня робітників вимогам робочого місця та посади;

умов для мобільності працівників, що сприяє раціональній їх зайнятості; можливості росту працівників у професійній сфері.

Професійний розвиток - це постійний процес, який включає в себе професійну підготовку, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації.

Реалізація стратегії розвитку персоналу передбачає створення гнучкої системи професійного навчання, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей організації. Освіта і навчання грають ключову роль у досягненні цих цілей. Управління професійним розвитком займає важливе місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони мають глибоке розуміння рівня знань і навичок своїх підлеглих [69].

Застосовуючи систему безперервного навчання, організація може забезпечити максимальну відповідність структури працівників структурі робочих місць з урахуванням усіх вимог до працівників.

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві повинна бути адаптивною і готовою змінювати свій зміст, методи і організаційні форми відповідно до потреб виробництва і ситуації на ринку праці. Важливо підкреслити, що цілі, які ставить перед собою адміністрація та наймані

працівники в контексті розвитку персоналу, можуть бути різними. Наприклад, з точки зору роботодавця, мета безперервного навчання полягає в створенні стабільного, кваліфікованого, мотивованого та ефективного персоналу, тоді як для найманих працівників це може бути збереження фахової кваліфікації на відповідному рівні та здобуття нових знань та навичок як в сфері професійної діяльності, так і в інших сферах.

Слід відзначити важливу різницю між професійним навчанням та загальним навчанням. Професійне навчання спрямоване на розвиток конкретних навичок і умінь, необхідних для конкретної організації. У відміню від цього, загальне навчання спрямоване на розширення загальних знань та інтелектуального рівня людини. Наприклад, метою курсів професійного навчання для комерційних агентів є розвиток навичок продажу конкретних видів товарів на певній ділянці ринку. У вищій школі метою є підготовка та надання знань і навичок для більш широкого спектру діяльності у відповідній галузі.

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.

Відповідно до закону України «Про освіту», система безперервного навчання персоналу стає дуже важливою та вагомою. Ця система дозволяє не тільки контролювати якість та професіоналізм спеціалістів, але й надавати їм можливість навчатися протягом усього свого трудового життя, створювати базу даних щодо складу та кваліфікації персоналу та планувати їх переміщення [40].

Важливо відзначити, що професійний розвиток персоналу може бути забезпечений за допомогою різноманітних напрямків. Це може включати в себе відвідування короткострокових курсів, навчання вечірнього часу, участь

у громадських організаціях, читання літератури, заочне навчання, а також участь у семінарах, нарадах і диспутах.

Успішний розвиток працівників залежить від трьох факторів: знань, можливостей і поведінки персоналу. Знання є фундаментом для розвитку здібностей персоналу і сприяють формуванню їх особистого потенціалу.

Поведінка персоналу стає все важливішою в умовах групового управління і солідарного лідерства. Розвиток персоналу неможливий лише за рахунок підвищення рівня знань та можливостей; слід також враховувати особливості поведінки і взаємодію між співробітниками, а також неформальні комунікації.

Можливості визначають умови використання набутих знань, оцінюють їх корисність та реалізацію. Розвиток персоналу пов'язаний з узгодженням знань працівників і їх можливостей. Співробітники здобувають необхідний досвід, враховуючи свої можливості [57].

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 наступні аспекти:

Оцінювання працівників.

Визначення мінімальних кваліфікаційних вимог для працівників як на сьогоднішній момент, так і в майбутньому. При цьому, кожен працівник має завдання виконувати свої обов'язки, бути задоволеним своєю роботою, покращувати свій професійний рівень, мати можливість розвивати свою кар'єру, взяти на себе відповідальність за своє становище на ринку праці, знайти надійне робоче місце та отримувати належну заробітну плату.

Визначення цілей підприємства щодо потреб у персоналі, створення резерву, розвиток перспективних кандидатів на керівні посади, проведення заходів щодо підвищення кваліфікації та оплати праці.

Розвиток персоналу включає в себе наступні елементи: ○ ○

Навчання, яке забезпечує необхідні знання, навички та досвід.

Підвищення кваліфікації, що включає у себе покращення професійних знань і навичок.

Перекваліфікація, яка надає можливість освоювати нові професії та отримувати професійну орієнтацію.

Навчання в школах управління та керівництва, що надає необхідні знання та підготовку для зайняття керівних посад і формування кар'єри в керівництві [86].

Проблема необхідності підвищення кваліфікації персоналу була розглянута у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених. Багато вчених, таких як Л. Балабанова, О. Сардак, О. Гапоненко, О. Грішинов, Л. Лисогор, Л.

Пошелюжна, В. Савченко, Дж. Стедвик, І. Хентце, внесли великий вклад у вирішення цієї проблеми.

Постійна необхідність професійного навчання обумовлена декількома факторами:

- впровадженням нових технологій та обладнання, виробництвом сучасних товарів і розвитком комунікативних можливостей;

- зі зростанням конкуренції на ринку;

– тим, що підвищення кваліфікації інсайдерів (вже працюючих працівників) через їх постійне навчання є ефективнішим для підприємства, ніж залучення нових працівників

Необхідність підвищення кваліфікації персоналу на сучасному підприємстві є постійним процесом, який може включати в себе і нові концепції, і традиційні підходи.

З введенням в дію Закону України "Про професійний розвиток працівників" в 2012 році головною метою цього Закону стало визначення правових, організаційних та методичних засад для регулювання системи професійного розвитку персоналу. Закон визначає мету, принципи та основні напрями державної політики у сфері професійного розвитку та навчання персоналу, а також визначає повноваження та основні напрями діяльності роботодавців. Один із важливих аспектів цього Закону полягає в тому, що роботодавці зобов'язані забезпечувати підвищення кваліфікації працівників не рідше одного разу за п'ять років [107].

Порядок організації офіційного професійного навчання та вимоги до організації навчально-промислового процесу на робочих місцях визначаються "Положенням про професійне навчання працівників на виробництві," яке було схвалено наказом Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України у 2001 році, а також "Положенням про організацію навчально-промислового процесу на виробництві," яке було затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України і Міністерства освіти і науки України у 2006 році.

Питання, пов'язані з кадровим забезпеченням системи професійного навчання персоналу, відіграють значущу роль у підвищенні якості професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Для держави забезпечення належного рівня та обсягу професійного навчання працівників на виробництві є ключовим для підвищення ефективності використання робочої сили і, відповідно, для зростання конкурентоспроможності виробленої продукції. Для підприємства це означає

підвищення продуктивності праці, норм виробництва, якості продукції та зниження рівня травматизму. Для працівника, це означає сприяння підвищенню продуктивності праці, професійному росту, зростанню заробітної плати та просуванню в службі.

Сучасні підприємства встановлюють високі вимоги до оновлення не лише знань та навичок персоналу, але й інших категорій працівників. Головне завдання у підвищенні кваліфікації керівників і спеціалістів - забезпечити швидку інтеграцію нових наукових, технічних, організаційних та економічних ідей в практику діяльності організації.

Необхідно визнати, що бажання людини до самовдосконалення може бути ще сильнішим мотиватором, ніж матеріальні винагороди (згідно з Маслоу). Для забезпечення підприємств висококваліфікованими кадрами необхідно здійснювати підготовку та підвищення професійного рівня персоналу. Протягом останнього десятиліття в Україні спостерігалися негативні тенденції стосовно зменшення кількості персоналу, який проходив професійну підготовку [96].

Управлінський персонал грає вирішальну роль у діяльності підприємства. Хоча вони не безпосередньо створюють матеріальні блага чи послуги, управлінські кадри впливають на всі аспекти виробництва - організаційні, технічні, економічні та соціальні, приймаючи управлінські рішення, від яких залежить ефективність підприємства.

Тому на сьогоднішній день надзвичайно важливим є розробка та впровадження систем стимулювання керівництва, оскільки вони є найбільш дієвим каталізатором для підвищення працездатності, сприяють досягненню особистих цілей та цілей організації.

У теоріях управління персоналом зазвичай розглядаються питання лише з точки зору власників підприємств. Інтереси інших важливих соціальних груп, таких як співробітники, клієнти, майбутні покоління та навколишнє середовище, фактично ігноруються. Більшість концепцій однобічно

спрямовані на інтереси вищого керівництва і занепадають інтереси інших груп працівників підприємства.

Видатні теоретики у галузі менеджменту, такі як Р. Уотермен, Т. Пітерс, І. Ансофф, П. Друкер, М. Хільб, Ф. Хайзе та інші вчені, розробили нові підходи до управління персоналом. Вони виділяють три основних підходи до управління персоналом:

- економічний;
- органічний;
- гуманістичний.

Основна відмінність між цими підходами полягає у сприйнятті ролі людини в організації та у розумінні природи організації.

Американські дослідники Л. Дайер і Дж. Холдер запропонували типологію стратегій, в якій вони враховують різні цілі, засоби та стратегії, які застосовуються в більшості компаній. У сучасних умовах більшість підприємств керуються стратегіями стимулювання і залучення, і лише декілька застосовують інвестиційні стратегії. Ідеї І. Ансоффа, Х. Крінгса та інших сучасних авторів відображають нову філософію управління.

Отже, виникає необхідність в гармонізації стратегії, організаційної культури та системи мотивації. В самому цьому контексті приймаються рішення щодо оплати праці, регулярності підвищення заробітної плати та годинних тарифів для задоволення потреб робочої сили, вибору системи преміювання, розробки системи нематеріального стимулювання та створення відповідного бізнес-середовища.

У контексті ринкової економіки та зростання бізнесу, особливу вагу має система мотивації. Інтеграція системи мотивації зі стратегією необхідна ще на ранніх етапах розвитку підприємства. Це дозволяє керівництву ефективно реагувати на потреби у мотивації персоналу, які відрізняються на різних етапах розвитку підприємства. Проблеми стосовно мотивації праці тісно пов'язані з зростанням ролі особистості керівника в сучасному виробництві. Він розглядається не просто як чинник виробництва, а як стратегічний ресурс,

обладнаний не лише фізичною силою і навичками, але також інтелектом, психікою та душею. Зосередження саме на цьому другому аспекті людського чинника відкриває широкі можливості для створення та вдосконалення систем управління персоналом на підприємствах. Це робиться не лише через призму матеріальних і прагматичних підходів, але також через використання методів соціально-психологічного регулювання структури цінностей та задоволення важливих потреб працівників [43, С. 61].

Система стимулювання керівництва повинна сприяти створенню індивідуальних та організаційних умов, які надають можливість для самостійної діяльності та активного пошуку можливостей в меті досягнення більшої оперативності.

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

Головною метою будь-якого професійного навчання та розвитку є підвищення якості персоналу у підприємствах, організаціях та установах. Це включає в себе формування високого професіоналізму, сучасного мислення, логіки, навичок роботи в команді, а також забезпечення високої продуктивності та ефективності праці на цій основі.

Серед конкретних напрямків підвищення кваліфікації можна виділити наступні:

Забезпечення успішного виконання нових завдань.

Підвищення гнучкості управління і здатності до інновацій.

Підготовка до просування на посаді чи горизонтального переміщення.

Освоєння нових професій.

Отримання вищого розряду чи адаптація до нової техніки.

Однак однією з перешкод для розвитку системи підвищення кваліфікації працівників є недостатня мотивація до підвищення професійного рівня. Також існує відсутність системи стимулювання та мотивації для професійного росту на роботі. За результатами опитування підприємств України різних сфер та

форм власності, проведеного у 2018 році, 20,2% опитаних підприємств вказали на недостатню зацікавленість працівників у професійному розвитку як одну з причин, що стримують їхні інвестиції у професійне навчання.

Крім того, роботодавці можуть уникати інвестування коштів у професійне навчання через складність оцінки результативності таких інвестицій з якісного погляду, у порівнянні зі звичайними витратами. У цьому контексті стає актуальним питання вибору форм і методів навчання.

Сучасні програми підвищення кваліфікації спрямовані на розвиток навичок самостійного мислення, використання логіки, розв'язання складних завдань, вироблення підприємницького підходу до роботи та спільну роботу в команді. Вони надають знання, що виходять за межі поточної посади, та підтікують бажання навчатися подальше. Проте підвищення кваліфікації спонукає до активної участі тільки тих працівників, які ще не досягли свого максимального потенціалу.

Планування процесу підвищення кваліфікації ґрунтується на аналізі потреб у навчанні і включає такі етапи: визначення основних вимог до співробітників (на поточний момент та в майбутньому); – оцінка наявних навичок, знань та вмінь; – створення профілю поточного рівня кваліфікації, виявлення відмінностей та визначення потреб у навчанні та їх пріоритетів.

Підвищення кваліфікації робітників проводиться через виробничо-технічні курси та спеціалізовані навчальні програми. Керівники і фахівці мають можливість отримати підвищення кваліфікації в інститутах і факультетах підвищення кваліфікації при університетах, на подібних підприємствах або за кордоном.

Підвищення кваліфікації є популярною формою професійного навчання, оскільки воно є вартіснішим, спрямованим на конкретні цілі, та триває менше часу, ніж повна нова підготовка.

Підвищення кваліфікації персоналу можна розглядати як комплексний і диференційований процес, орієнтований на різні категорії працівників та

спрямований на досягнення перспективних професійних цілей. Варто виділити наступні форми підвищення кваліфікації:

Внутрішня (в межах організації) та зовнішня (в закладах освіти і спеціальних центрах). Внутрішня може проводитися як на робочому місці, так і поза ним. Вона краще враховує потреби організації, стимулює працівників, формує їхні професійні навички, потребує менших витрат і дозволяє здійснювати контроль, але при обмеженій кількості працівників може потребувати значних ресурсів.

Організована і неорганізована (самостійна освіта). В останньому випадку може створюватися група самоосвіти та самовдосконалення, де люди об'єднуються для спільного аналізу проблем та їх вирішення, обговорення можливих шляхів самовдосконалення, особистого розвитку та взаємної підтримки.

Професійна або спрямована на вирішення конкретних проблем і задач. Вона спрямована на вдосконалення необхідної організаційної поведінки.

Основана на стандартних чи спеціалізованих навчальних програмах.

Призначена для цільових груп, таких як керівники і фахівці, або для всіх працівників.

Потреба в підвищенні кваліфікації персоналу туристичної фірми обумовлена такими чинниками, як зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, ускладнення процесів управління та розширення діяльності в нових сферах (наприклад, туристичних продуктах та ринках збуту) [88].

Професійний розвиток особистості визначається як "підготовка і пристосування особи до роботи в конкретній професії або спеціальності". Ця концепція має обмежений характер у порівнянні з більш широким поняттям "гармонійного розвитку особистості". Професійний розвиток особистості включає в себе процес підготовки людини до виконання конкретної робочої діяльності, охоплює здобуття нею необхідних теоретичних знань, умінь та практичних навичок, а також усвідомлення соціальних норм поведінки, системи моральних цінностей і економічних якостей.

Розвиток персоналу означає "систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників з метою підготовки їх до виконання нових функцій на виробництві, професійного зростання, формування резерву для керівництва та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу передбачає заходи, пов'язані з оцінкою кадрів для виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням професійної кар'єри робітників і фахівців, сприянням розвитку персоналу тощо" [84, С. 61].

Розвиток персоналу тісно пов'язаний з поняттями "освіта", "професійна підготовка персоналу" та "професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу" [84, С. 69]. Він є одним із ключових напрямків для забезпечення ефективності функціонування будь-якого підприємства і його конкурентоспроможності на ринку.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню робочого потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, є важливим інструментом у запобіганні масовому безробіттю та відіграє суттєву роль у підготовці працівників для впровадження структурних та технологічних змін у різних галузях економіки [84, С. 75].

Концепція "компетенція" часто використовується при розробці стратегій управління організацією і стратегії розвитку персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Категорія "компетентність" до певної міри вказує на якісні аспекти конкурентоздатності робочої сили. Проте вона не охоплює усі психофізіологічні та соціально-психологічні особливості людини, які слід враховувати, коли розробляються стратегії управління розвитком персоналу чи вибираються оптимальні шляхи розвитку організації та персоналу.

Поняття професійної компетентності сучасного фахівця є складним та має багато компонентів, що відзначається різними підходами в сучасній науковій літературі, такими як соціокультурний, діяльнісний, комунікативний, професійний, контекстно-інформаційний, психологічний та інші [27, С. 23].

Явно видно, що різноманітність трактувань цього поняття пояснюється різницею наукових підходів (особистісно-діяльнісний, системно-структурний, культурологічний та інший) до вирішення дослідницьких завдань.

Проблема професійної компетентності активно вивчається на сучасному етапі розвитку вищої освіти. Зазвичай це поняття використовується інтуїтивно для висловлення високого рівня кваліфікації та професіоналізму. Професійна компетентність розглядається як характеристика якості підготовки фахівця та його потенціалу для ефективної трудової діяльності.

Порівнюючи професіоналізм за різними аспектами зрілості фахівця, фахівці виділяють чотири види професійної компетентності: спеціальну, соціальну, особистісну та індивідуальну.

Спеціальна професійна компетентність визначається вміннями виконувати діяльність на високому професійному рівні і включає в себе не лише знання в спеціальній галузі, але також здатність їх успішно застосовувати на практиці.

Соціальна професійна компетентність характеризує здатність володіти методами професійної діяльності та співпрацювати відповідно до встановлених норм професійного спілкування в професійному середовищі.

Особистісна професійна компетентність описує володіння навичками самовираження та самовдосконалення, здатність до розв'язання професійних завдань самостійно та здатність бачити проблеми.

Індивідуальна професійна компетентність включає в себе навички саморегуляції, бажання розвиватися професійно та наявність професійної мотивації [27, С. 29].

При розгляді загальної компетентності людини в професійній діяльності можна відзначити такі характеристики: здатність працювати незалежно без постійного керівництва, відповідальність та ініціативність, уміння вирішувати проблеми та застосовувати знання для цього, аналітичні навички, здатність до спільної роботи та самостійного навчання, а також вміння приймати обґрунтовані рішення [59, С. 54].

Фахова компетентність визнається як система знань, вмінь та навичок, які є важливими для виконання професійних завдань на певному рівні. Компонентами фахової компетентності є професійні компетенції.

Аналіз наукових джерел вказує на те, що компетентність об'єднує різні аспекти, включаючи пізнавальні ставлення та практичні навички, цінності, емоції, поведінкові аспекти, знання та вміння. Ця компетентність дозволяє особі активно діяти, розпізнавати та розв'язувати проблеми, характерні для конкретної діяльності, і служить індикатором готовності майбутнього випускника до життя та подальшого особистісного розвитку, а також активної участі в суспільному житті [59, С. 55].

Вивчення літературних джерел підтверджує, що отримання людиною певних знань, навичок і вмінь сприяє розвитку її компетентності, що в свою чергу сприяє її інтелектуальному, культурному розвитку та формуванню здатності швидко реагувати на виклики сучасності.

Рівень конкурентоспроможності громадян на ринку праці, включаючи персонал внутрішньофірмового ринку праці, суттєво залежить від їхньої володіння (у відповідності до їх здібностей і нахилів) професією, яка є популярною на регіональному ринку праці і необхідною для досягнення цілей підприємства та отримання прибутку тощо.

У контексті зростання конкуренції на ринку набувають важливості такі складові конкурентоспроможності персоналу підприємства, як освіта, професійні знання, уміння та практичні навички, а також відповідність психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей людини вимогам професії. Однією з завдань управління розвитком персоналу є забезпечення підприємства працівниками, які можуть реалізовувати стратегію управління компанії, мають відповідні здібності та компетенцію [49, С. 48].

1.3. Зарубіжна практика управління розвитком персоналу підприємства

Аналіз та використання закордонного досвіду у сфері професійного розвитку та навчання персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці. Провідні закордонні підприємства виділяють на професійне навчання від 2% до 10% загальних витрат на заробітну плату. У розвинених країнах періодичність професійного навчання персоналу зазвичай не перевищує 3 років. Однак в Україні витрати на професійне навчання персоналу на виробництві становлять менше 2% від фонду оплати праці, і середній періодичний інтервал підвищення кваліфікації працівників складає близько 12 років.

Сполучені Штати, Японія та Франція мають значний та схожий досвід у галузі професійного навчання персоналу, який вважається їхньою конкурентною перевагою. У США акцент робиться на привабленні фахівців з необхідною кваліфікацією через ринок праці або конкурентів. В організації професійної підготовки та навчання багатьох американських компаній лежать в основі три головних принципи:

- безперервна професійна підготовка та навчання персоналу;
- практично зорієнтована професійна підготовка та навчання персоналу;
- переважно активні методи навчання персоналу [96].

Досвід американських компаній, які надають компенсацію за знання, є цінним, оскільки ця практика спонукає працівників підвищувати свої знання. Вони отримують винагороду не лише за свою роботу, але й за потенційні знання, якими володіють. У США витрати на професійне навчання перевищують 100 мільярдів доларів. Приблизно 76% корпорацій з чисельністю персоналу понад 500 осіб мають програми підготовки та переїдготовки, і 30% всіх фірм США розглядають освітні витрати як інвестиції та необхідну частину довгострокової економічної та конкурентної стратегії. Наприклад, компанії "Форд" та "Крайслер" з середини 90-х років минулого століття витрачають близько 25% і 35% своїх капіталовкладень на професійну підготовку кадрів відповідно. Навіть лише фірма "Дженерал

"Електрик" інвестує більше 100 мільйонів доларів щороку у розвиток робочого потенціалу.

Однією з нових тенденцій у навчанні персоналу на підприємствах США є створення системи безперервного навчання працівників для адаптації до нових технологій і організаційних форм праці. Наприклад, Global Learning, найбільший корпоративний університет, створений IBM, налічує 3400 викладачів з 55 країн, які проводять більше 40000 спеціалізованих курсів та занять. Понад 126000 працівників підприємства пройшли професійну підготовку, перепідготовку та навчання в цьому університеті [69].

В Японії система професійного навчання на підприємствах базується на концепції "гнучкого працівника". Працівники відбираються та навчаються не однією, а двома-трьома спеціальностями, а потім підвищують свою кваліфікацію протягом усього життя. Близько 80% навчання відбувається на робочому місці. Японські підприємства витрачають на перепідготовку персоналу щорічно суми, що дорівнюють 10-12% фонду заробітної плати. Фонд страхування зайнятості в Японії має спеціальний рахунок, на який призначені кошти для розвитку професійних навичок працівників. В Японії безперервна освіта є частиною робочого процесу, і кожен працюючий виділяє близько 8 годин на тиждень для навчання, включаючи 4 години на робочому місці та 4 години власного часу.

У Франції підприємства витрачають приблизно 3% фонду заробітної плати на підвищення кваліфікації своїх працівників, і ці витрати продовжують збільшуватися.

В розвинених країнах періодичність професійного навчання працівників зазвичай не перевищує трьох років (в Японії - 1-1,5 року). Багато європейських країн використовують дуальну систему професійного навчання для своїх працівників. Наприклад, у Німеччині, Австрії та Швейцарії дуальне навчання охоплює 75% населення. Ця система дуже вигідна для підприємств, оскільки вони можуть отримати достатню кількість учнів, економляючи при цьому на

оплаті праці, і вибрати найкращих для подальшої роботи після закінчення навчання.

Окрім того, поєднання теорії та практики учнів формує звичку використовувати свої знання і навички виробництва, сприяє їхній високій продуктивності, а також допомагає виробництву зростати. Збільшення кількості навчальних днів на 1% призводить до зростання продуктивності праці на приблизно 16% загального зростання продуктивності [88].

У Великій Британії витрати на професійне навчання працівників становлять 3,6% ВВП. Особливий акцент робиться на розвитку навичок, таких як комунікація, робота з клієнтами, робота в колективі, розв'язання проблем, грамотність, навички рахунку та інформаційні технології. Ці навички дуже важливі для працівників, оскільки вони впливають на їхню здатність знаходити роботу і підвищують потенційну продуктивність підприємств.

В Україні, професійна підготовка персоналу наразі ще не відзначається як один із найсуттєвіших факторів для підвищення продуктивності праці, забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку та інтеграції країни в світове економічне співтовариство. Протягом економічної кризи 1990-1999 років багато підприємств значно скоротили витрати на професійне навчання робітників, припинили роботу тарифно-кваліфікаційних комісій або передали їх функції іншим структурним підрозділам.

Це призвело до зниження професійно-кваліфікаційного рівня робітників, який зараз не відповідає сучасним стандартам у світі. Проте в Україні є окремі приклади того, як, навіть в умовах тривалої економічної кризи, можна досягти помітних успіхів у професійному розвитку та навчанні персоналу.

Для досягнення стійкого економічного зростання необхідно в найближчі роки досягти великих обсягів професійної підготовки персоналу, особливо в пріоритетних галузях та підприємствах країни. При цьому нові методи організації роботи на виробництві повинні бути глибоко поєднані з професійним навчанням робітників та визначені цілями підготовки. Навчання

без чіткої мети веде до марнування часу студентів, робітників та коштів організації.

Висновки до розділу 1

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

Управління персоналом та управління людськими ресурсами мають різні підходи. Перший акцентує увагу на організаційній стороні управління, тоді як другий наголошує на змістовій частині, враховуючи особистість працівників.

Управління людськими ресурсами включає в себе розробку стратегій кадрової політики та планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів.

Організаційна структура та політико-правові чинники впливають на управління розвитком персоналу. Не стабільна політична ситуація може створювати перешкоди для сталого розвитку персоналу на підприємствах.

Теоретики управління запропонували різні підходи до управління персоналом, включаючи економічний, органічний і гуманістичний. Ці підходи відрізняються в оцінці ролі людини в організації та в розумінні природи організації.

Система мотивації персоналу повинна бути пов'язана зі стратегією підприємства і враховувати його потреби на різних етапах розвитку.

Розвиток персоналу є системним процесом, який включає навчання, професійно-кваліфікаційне просування, формування резерву керівників і соціальну структуру персоналу.

Поняття "компетенція" важливе для концепції управління розвитком персоналу і допомагає підвищити конкурентоспроможність персоналу на ринку праці.

Ці висновки надають загальне уявлення про важливі аспекти управління персоналом та розвитку персоналу та можуть служити основою для подальших досліджень і розвитку підходів до цих питань.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ШАНС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного агентства «Шанс»

Досліджуване туристичне агентство «Шанс» знаходиться за адресою: Вінницька область, м. Козятин, вул. П. Орлика 126. Туристичне агентство «Шанс» – це приватне підприємство, яке існує на туристичному ринку України з 2016 року.

На сьогоднішній день завдяки висококваліфікованому персоналу агентство "Шанс" 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. Агентство має самостійний баланс та діє на засадах господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування. Має право самостійного ведення експортно-імпортних операцій та інших зовнішньо-економічних операцій, необхідних для здійснення туристичної діяльності.

Агентство "Шанс" має свої печатку, фірмовий бланк, емблему та знак обслуговування, які зареєстровані згідно чинного законодавства.

Місією агентства "Шанс" є надання туристичних послуг та організація внутрішнього туризму та туристичних подорожей за межі України.

Агентство організовує тури як індивідуальні, так і групові тури.

Головним сегментом споживачів послуг агентства є молодь та сімейні люди.

"Шанс" 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 туристичних подорожей агентство "Шанс" укладає угоди з транспортними компаніями, закладами розміщення та харчування, а також іншими підприємствами, враховуючи асортимент послуг, передбачених у турі.

Агентство має укладені прями та довгострокові договори з туристичними компаніями у різних країнах, де воно організовує відпочинок для своїх клієнтів і має акредитацію в посольствах цих країн для отримання віз.

Закордонна фірма-партнер організовує обслуговування туристів під час їх перебування в країні призначення.

Одним з серйозних напрямків діяльності туроператора "Шанс" є відпочинок в Україні та в'їзний туризм:

Карпати (лікувальні, гірськолижні, екскурсійні тури). Широкий вибір пропозицій в санаторіях, пансіонатах, готельних комплексах і приватному секторі:

в'їзний туризм – країни Європи та Азії;

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

Узагальнена організаційна схема управління агентства "Шанс" має такий вигляд (рис. 2.1).

При побудові організаційних схем управління "Шанс" враховані принципи: доцільності, гнучкості, мінімізації ланцюгів, обмеження кількості персоналу, високої кваліфікації персоналу та мінімізації накладних витрат.

Організаційна структура агентства "Шанс" в умовах високої конкуренції може зазнавати множинних змін відповідно до конкретних обставин. Іншими словами, організаційна структура повинна завжди відповідати поставленій меті.

На сьогоднішній день організаційні структури управління агентствами приводяться у відповідність до організаційно-правових форм відповідно до Цивільного кодексу України та інших відповідних нормативно-правових актів.

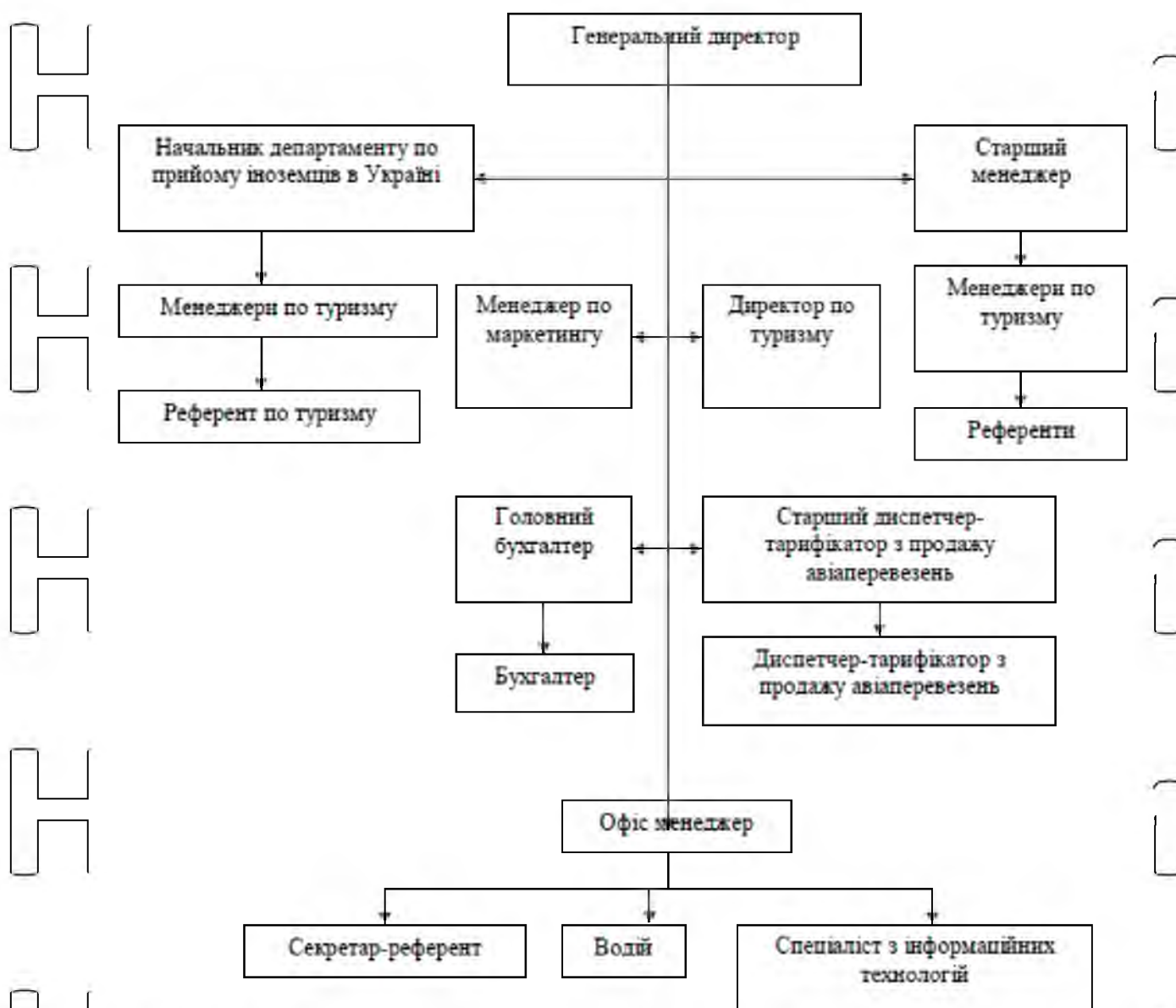


Рис. 2.1. Внутрішня організаційна структура управління туристичного агентства «Шанс»

Організаційну структуру управління агентства "Шанс" можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Генеральний директор агентства є лінійним керівником і співпрацює зі спеціалізованим апаратом управління. Усі внутрішні директиви і розпорядження співробітникам надходять від їх безпосередніх лінійних керівників. Функціональні підрозділи не мають права видавати самостійні директиви іншим службам та їх співробітникам.

Генеральний директор діє від імені агентства і представляє його інтереси взаємодії з іншими організаціями, керує майном агентства та несе особисту відповідальність за результати його діяльності.

На агентстві існує чітка ієрархічна структура управління з визначеними рівнями. Рівень ієрархії - це область, в якій можуть прийматися рішення без необхідності затвердження вищими чи нижче розташованими керівними структурами. В агентстві "Шанс" виділяються такі рівні управління: верхній, середній і нижній.

До верхнього рівня управління відносяться збори засновників та генеральний директор, які здійснюють загальне керівництво агентством та розробляють та впроваджують стратегічні напрямки діяльності.

До середнього рівня управління агентства "Шанс" входять керівники відділів, які відповідають за розробку та впровадження передових технологій, визначення пріоритетів у розподілі ресурсів, узгодження інтересів структурних підрозділів, розробку внутрішніх правил функціонування та прийняття управлінських рішень, а також укладання угод. До нижчого рівня управління відносяться співробітники функціональних відділів.

Масштаб керуваності визначає кількість осіб, які опікуються єдиною адміністрацією. В іншому світі, масштаб керуваності генерального директора агентства "Шанс" є великим: мінімізація кількості рівнів ієрархії при одночасному управлінні значною кількістю підлеглих співробітників. Це

може призвести до перенавантаження директора інформацією, розриву вертикальних зв'язків та концентрації влади в його руках.

Інтелектуальні ресурси. Співробітники агентства "Шанс" складають систему, взаємодіючи між собою. Ця система має внутрішню структуру і включає в себе різні характеристики, такі як функціональні обов'язки, категорії, професії, демографічні характеристики (стать, вік), економічні аспекти (стаж, підготовка, мотивація), соціально-психологічні аспекти (дисципліна, вміння спілкуватися) та інші.

Аналіз якісного і кількісного складу персоналу агентства "Шанс" є необхідним для виявлення можливостей підвищення ефективності діяльності агентства.

Рівень якості персоналу визначає рівень ефективності діяльності агентства у цілому. Оскільки від особистих характеристик співробітників, їхньої освіти та кваліфікації залежать не тільки якість надання послуг, але й якість прийняття управлінських рішень та результати їх виконання.

Трудовий потенціал агентства характеризується рядом показників: кваліфікаційний рівень співробітників, рухомість та стабільність персоналу, показник змінності.

Середня чисельність трудових ресурсів агентства "Шанс" за 2020-2022 роки наведена в таблиці 2.1.

Отже, у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зафіксовано збільшення середньої кількості співробітників в агентстві "Шанс" на 1 особу, що становить 2,41%, середньої явочної кількості - на 2 особи або 2,5% фактично працюючих - на 1 особу або 1,22%, середньої кількості працюючих в еквіваленті повної зайнятості - на 1 особу або 1,2%.

Таблиця 2.1

Середні показники чисельності трудових ресурсів «Шанс» за 2020-2022 роки

Показники	Значення за період, осіб			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
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 2021 р. порівняно з 2020 р. коефіцієнт обороту з прийому не змінився, коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився на 2%, коефіцієнт плинності та постійності кадрів - на 3%.

Таблиця 2.2

Рух чисельності трудових ресурсів агентства «Шанс» за 2020-2022 роки

Показники	Період			Абсолютний приріст	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
1. Коефіцієнт обороту з прийому (оновлення персоналу), %	2,0	3,0	3,0	1,0	0
2. Коефіцієнт обороту зі збільшення, %	8,0	7,0	5,0	-1,0	-2,0
3. Коефіцієнт илнності, %	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 агентства «Шанс» за 2020-2022 роки представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Функціональний склад персоналу агентства «Шанс» за 2020-2022 роки

Показники	Значення за період			Абсолютний приріст	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
1. Категорії персоналу, осіб:	77	83	85	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 2022 р. порівняно з 2021 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%.

Найбільший відсоток у структурі середньої кількості персоналу займають робітники (62,34% у 2020 році, 65,06% у 2021 році та 65,88% у 2022 році). Щодо кваліфікаційного, вікового та гендерного складу персоналу агентства "Шанс," ці дані подані в таблиці 2.4. Отже, рівень підготовки працівників агентства "Шанс" є високим, що підтверджується значним відсотком працівників із вищою освітою. В структурі персоналу агентства "Шанс" переважають жінки та працівники у віці від 30 років до пенсійного віку.

Таблиця 2.4

Кваліфікаційний, віковий та статевий склад персоналу
агентства «Шанс» за 2020-2022 роки

	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Середнє відхилення питомої ваги
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	
1. За кваліфікацією:	77	100	83	100	85	100	0
- працівники з вищою освітою на рівні спеціаліста та магістра	27	35	27	32,5	27	31,8	- 1,7
- працівники з вищою освітою на рівні бакалавра;	21	27,3	37	44,6	39	45,9	9,3
молодші спеціалісти;	19	24,7	19	22,9	19	22,4	- 1,2
- з середньою загальною освітою;	0	0	0	0	0	0	0
- інші.	0	0	0	0	0	0	0
2. За віком:	77	100	83	100	85	100	0

- молодше 30 років;	42	54,6	35	42,2	31	38,5	- 9,0
- від 30 років до пенсійного віку;	29	37,7	42	50,6	48	56,5	9,4
- пенсійного віку.	6	7,8	6	7,2	6	7,0	- 0,4
1. За статтю:	77	100	83	100	85	100	0
- жінки;	38	49,4	44	53	44	51,8	1,2
-	3	50	3	47	4	48	-
молодіки	9	7	9	10	1	200	1,2

В умовах ринкової економіки України, коли підприємства у галузі фінансово-економічної діяльності мають розширені права, одним із основних аспектів аналітичної роботи агентства "Шанс" є оцінка показників своєї фінансово-господарської діяльності. Головними джерелами інформації для аналізу є Баланс (Звіт про фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід).

Аналіз структури активів агентства "Шанс" за 2020-2022 роки наведений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз складу майна агентства «Шанс» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Статті активів	На 31.12.2020 року	На 31.12.2021 року	На 31.12.2022 року	Абсолютне відхилення (+,-)		Темп приросту, %	
				2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021
Нематеріальні активи	4	113	105	101	8	2525,0	-7,08
Основні засоби	14424	14802	12702	-1722	-2100	-11,94	-4,19
Разом необоротні активи	14428	14915	13807	-621	-1108	-4,30	-7,43
Запаси	15061	13459	15765	704	2306	4,67	17,13
Дебіторська заборгованість	30	28	31	1	3	3,33	10,71

за продукцію товари, роботи, послуги							
Інша поточна дебіторська 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	108375	22946	7572	26,86	7,51

Загальний обсяг необоротних активів агентства "Шанс" у 2022 році склав 13807 тисяч гривень, що на 1108 тисяч гривень (7,43%) менше порівняно з 2020 роком і на 621 тисяч гривень (4,30%) менше, ніж в 2019 році.

Зокрема, в 2022 році обсяг основних засобів агентства "Шанс" становив 12702 тисячі гривень, що на 2100 тисяч гривень (14,19%) менше, ніж у 2021 році, та на 1722 тисяч гривень (14,19%) менше, ніж у 2020 році.

Загальний обсяг оборотних активів агентства "Шанс" в 2022 році склав 94566 тисяч гривень, що на 8680 тисяч гривень (10,11%) більше, ніж у 2021 році, та на 23567 тисяч гривень (33,19%) більше, ніж у 2020 році.

Збільшення обсягу оборотних активів у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, відбулося завдяки зростанню запасів на 2306 тисяч гривень (17,13%) та в порівнянні з 2020 роком на 407 тисяч гривень (4,67%). Однак важливо забезпечити ефективне управління запасами для підвищення продуктивності діяльності агентства.

Дебіторська заборгованість за послуги агентства "Шанс" зростає в 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 3 тисячі гривень (10,71%) і порівняно з 2020 роком на 1 тисячу гривень (3,33%). Інша поточна дебіторська заборгованість збільшилась в порівнянні з 2020 роком на 246 тисяч гривень (6,94%) та зменшилась у порівнянні з 2021 роком на 890 тисяч гривень (-19,00%), що є позитивним фактором.

Збільшення обсягу оборотних активів агентства "Шанс" в 2022 році в порівнянні з 2021 роком також було в результаті зростання грошових коштів на 22616 тисяч гривень (43,22%) і в порівнянні з 2020 роком на 7268 тисяч гривень (10,74%). Грошові кошти повинні бути швидко мобілізовані для інвестиційних проектів та для здійснення ділової діяльності агентства "Шанс".

Інші оборотні активи зменшились у 2022 році порівняно з 2021 роком на 7 тисяч гривень (18,92%)

Докладний аналіз структури майна агентства "Шанс" за 2020-2022 роки представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз структури майна агентства «Шанс» за 2020-2022 рр., %

Статті активів	На	На	На	Відхилення	
	31.12.2020 року	31.12.2021 року	31.12.2022 року	2022/2020	2022/2021
Нематеріальні активи	0,00	0,11	0,10	0,09	-0,02
Основні засоби	16,88	14,58	12,64	-4,24	-2,04
Разом необоротні активи	16,89	14,30	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

На основі наданих даних можна зазначити, що в 2022 році агентство "Шанс" відзначило найвищу частку оборотних активів у своїй майновій структурі, яка становила 87,26%. Це представляє збільшення на 4,15% порівняно з 2020 роком та на 2,06% порівняно з 2021 роком. Зростання частки оборотних активів було основним чинником завдяки збільшенню грошових коштів на 7,90% порівняно з 2020 роком та на 2,02% порівняно з 2021 роком.

Частка необоротних активів у 2022 році становила 12,74%, що на 2,06% менше, ніж у 2021 році.

Власний капітал агентства "Шанс" у 2021 році показав зростання на 8520 тисяч гривень, або 10,90%. Це було наслідком збільшення нерозподіленого прибутку підприємства на 12,95%.

У 2022 році порівняно з 2021 роком поточні зобов'язання зросли на 2676 тисяч гривень, або 11,81%. Це стосується збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 1806,0 тисяч гривень, або 10,61%, поточних зобов'язань за розрахунками з бюджетом на 913,0 тисяч гривень, або 58,04%, і короткострокових кредитів банку на 74,0 тисяч гривень, або 2,55%.

У той же час спостерігалось зменшення поточних зобов'язань за розрахунками зі страхування на 43,0 тисяч гривень, або 17,55%, за розрахунками з оплати праці на 78,0 тисяч гривень, або 18,10%, та інших поточних зобов'язань на 12,0 тисяч гривень, або 3,20%.

Найбільшу частку в структурі джерел майна агентства "Шанс" в 2022 році становив власний капітал, який склав 76,63%. Це більше на 0,66% порівняно з 2020 роком та менше на 0,90% порівняно з 2021 роком. Частка поточних зобов'язань становила 23,37% у 2022 році, що було більше на 0,90% порівняно з 2021 роком.

Отже, результати аналізу структури та складу майна агентства "Шанс" та джерел його формування свідчать, що завдяки менш ефективній стратегії керівництва, агентство має значний залишок товарів та велику кількість грошових коштів, які не сприяють підвищенню ефективності його діяльності. Наявність значних фінансових резервів у вигляді отівки може бути пояснена накопиченням коштів для майбутнього будівництва адміністративного корпусу.

Чистий дохід від реалізації товарів збільшився у 2022 році на 1822 тисяч гривень, або 3,93%, тоді як собівартість товарів зросла на 764 тисяч гривень, або 2,52%. Валовий прибуток від реалізації збільшився на 1058 тисяч гривень, або 6,66%.

Але зростання позитивних показників завдяило збільшення адміністративних витрат на 604 тисячі гривень, або 14,38%, і витрат на збут на 3278 тисяч гривень, або 15,91%. Інші операційні доходи підприємства в 2022 році скоротилися на 73 тисячі гривень, або 0,32%. Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 2897 тисяч гривень, або 20,30%.

Чистий прибуток агентства "Шанс" в 2022 році скоротився на 27 тисяч гривень, або 0,15%, порівняно з 2021 роком. Таким чином, підприємство отримало прибуток в розмірі 18521 тисяч гривень у порівнянні з прибутком у розмірі 18548 тисяч гривень у 2021 році.

Таблиця 2.7

Види та кількість пропонованих турів в асортименті агентства «Шанс»
на період 2020-2022 років

Вид туру	Кількість турів		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Дитячий та молодіжний туризм	10	20	45
Індивідуальні тури	15	45	55
Спеціалізовані тури, у тому числі:			
Екзотичні тури	5	10	15
Екскурсійні тури	10	25	30
Оздоровлення та відпочинок	35	85	110
Освітні тури та організації тренінгів	5	10	25
Санаторно-курортне лікування	5	25	45
Тури вихідного дня	25	65	55
Всього	110	290	380

Отже, керівництву агентства "Шанс" слід продовжувати вдосконалювати свою внутрішню стратегію, спрямовану на пошук можливостей для економії коштів, впровадження заходів для збільшення прибутку, підвищення оборотності активів і надання додаткових переваг та послуг для клієнтів.

Давайте розглянемо різновиди та кількість пропонованих турів в асортименті агентства "Шанс" за період з 2020 по 2022 рік (табл. 2.7).

Як видно, основними категоріями турів агентства "Шанс" є оздоровлення та відпочинок, тури вихідного дня та індивідуальні тури.

2.2 Основні підходи до управління персоналом у туристичному агентстві «Шанс»

Оцінка персоналу є невід'ємною частиною загального управління кадрами в агентстві "Шанс". Ця оцінка спрямована на забезпечення раціонального та динамічного розвитку персоналу в умовах високого рівня конкуренції.

Всі працівники агентства "Шанс", і особливо ключовий персонал, відіграють важливу роль, оскільки від них залежить якість продукції, продуктивність праці та загальна ефективність підприємства. Робота керівників і фахівців, їх кваліфікація, відповідальність, творчий підхід, виконавська та трудова дисципліна, а також їх ставлення до обов'язків мають важливе значення для результативності діяльності агентства.

У сучасних умовах високого рівня конкуренції, важливим є встановлення оптимальної мінімальної кількості працівників, необхідних для забезпечення виробництва, а також поліпшення структури персоналу на кожному рівні підприємства. В агентстві "Шанс" проводиться робота з кадрами, хоча немає окремого підрозділу, відповідального за управління персоналом. Адміністратор на агентстві виконує функції, що характерні для відділу управління персоналом, і виступає як консультант для керівництва у питаннях з найму, звільнення, призначення на посади, переведення, професійної підготовки, заробітної плати тощо.

Основними обов'язками адміністратора як представника управління персоналом є:

формування кадрів на агентстві (планування, підбір, найм, звільнення, аналіз обороту персоналу і інше);

розвиток персоналу (професійна орієнтація, передпідготовка, атестація, оцінка персоналу, організація кар'єрного росту);

покращення організації праці, мотивація, стимулювання, створення безпечних умов праці.

Структура комунікаційних зв'язків на агентстві "Шанс" представлена на рисунку 2.2.

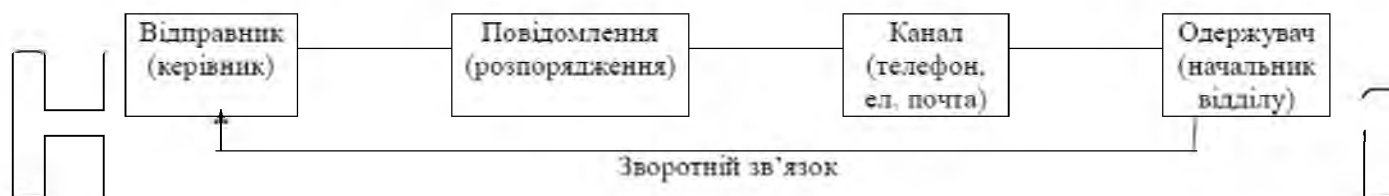


Рис. 2.2. Схема комунікаційних зв'язків у агентстві «Шанс».

Отже, наявність можливості зворотного зв'язку сприяє завершеності комунікаційних процесів в агентстві "Шанс". Це допомагає відстежувати ефективність передачі повідомлень, їх сприйняття та впровадження відповідних дій, до яких ці повідомлення спонукають.

Однак серед недоліків у керівництві персоналом агентства "Шанс" можна відзначити відсутність таких аспектів, як прогнозування та планування чисельності персоналу, організація навчання персоналу, а також формування та підготовка кадрового резерву.

Усі співробітники агентства "Шанс", особливо ключовий персонал, виступають основним ресурсом, оскільки від них залежить обсяг та якість послуг, рівень продуктивності праці та загальна ефективність діяльності агентства. Від ефективності роботи керівників і фахівців, їх кваліфікації, відповідальності, творчого підходу, дисципліни та ставлення до своїх обов'язків залежить успішність агентства.

У агентстві "Шанс" управління персоналом організовано відповідно до наведеної схеми (табл. 2.8)

Посадова інструкція, як документ організаційного характеру, визначає обов'язки та компетенцію кожного виконавця в агентстві "Шанс". Вона охоплює посади на всіх рівнях управління та спеціалізації, за винятком керівників організації, які діють на підставі статуту та законодавчих актів, а також керівників підрозділів, які функціонують на основі відповідних

положень. Конкретний перелік обов'язків, встановлений у посадових інструкціях, формується керівниками, фахівцями та іншими працівниками на основі Довідника професій роботодавців, враховуючи специфіку завдань і обов'язків, функцій, прав та відповідальності працівників різних категорій та враховуючи особливості штатного розкладу агентства.

У агентстві «Шанс» практикується проведення щотижневих планових засідань керівництва з основними працівниками, за винятком працівників допоміжних служб, на яких обговорюються загальні питання. Рішення, прийняті під час цих засідань, є колегіальними.

Таблиця 2.8

Розподіл завдань з менеджменту персоналу між виконавцями у агентстві «Шанс»

Завдання	Керівник підприємства та старші менеджери відділів продажу	Кадрова служба (адміністратор)
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 адміністратором	Проектування потреби в кадрах відповідно до трудових процесів
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
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	Веде 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

Засідання проводяться регулярно - кожного понеділка о 9 годині ранку, з тривалістю від 15 хвилин до 1,5 години, а також можуть бути заплановані за дорученням керівника в інші дні. Важливо відзначити, що позитивною рисою планових нарад є висока підготовка виступаючих, чіткий порядок денний, який попередньо повідомляється працівникам. Проте тривалість деяких засідань (позапланованих зокрема) може впливати на їх ефективність.

Робота в агентстві "Шанс" організована таким чином, щоб ефективно використовувати час та ресурси. Усім працівникам надаються конкретні завдання, виконання яких призводить до загального успіху агентства. Кожен працівник має безпосереднього керівника, який встановлює завдання та надає поради, а також відповідає за виконану роботу.

Оцінка ефективності управління персоналом представляє собою систематичний процес, спрямований на визначення користі, пов'язаної з реалізацією заходів і стратегій управління кадрами, з метою порівняння їх результатів і досягнень з минулими досягненнями та бізнес-цілями агентства "Шанс" та результатами інших підприємств.

Оцінка ефективності конкретних планів і програм управління персоналом базується на визначенні ступеня виконання цілей агентства "Шанс" і завдань, пов'язаних з цими планами. Оцінка зосереджується на ключових аспектах, таких як якість виконання завдань, задоволеність працівників, їх рівень ротатії та дисципліна.

В умовах високої конкуренції агентство "Шанс" впроваджує широкий спектр заходів з метою підвищення своєї ефективності.

У агентстві "Шанс" дотримуються принципів добропорядності і взаємоповаги, які становлять основу корпоративної культури. Компанія дотримується принципів відповідальності та сталого розвитку з метою захисту інтересів своїх співробітників, клієнтів, акціонерів, суспільства та навколишнього середовища. Агентство "Шанс" прагне досягти найвищих стандартів якості та безпеки в наданні продукції та послуг. При цьому враховуються інтереси працівників, клієнтів, постачальників та інших бізнес-партнерів та акціонерів.

Співробітники агентства "Шанс" вважаються джерелом створення додаткової цінності та креативності, і керівництво підтримує їх активну участь у процесі поліпшень та інновацій.

Ефективність діяльності агентства в цілому суттєво залежить від ефективності управління. Головними напрямками підвищення ефективності системи управління в агентстві "Шанс" можуть бути:

забезпечення високого рівня освіти;

набуття практичного досвіду;

підвищення кваліфікації працівників управління;

проведення регулярної атестації.

Професійний розвиток працівників агентства "Шанс" може включати такі форми:

переміщення в межах тієї ж посадової категорії і зі збереженням зарплати, але з розширенням функціональних обов'язків;

підвищення рівня заробітної плати без зміни посади.

Одним із ключових факторів, що визначають ефективність роботи управління, є рівень освіти. Наявність вищої освіти у керівних кадрах сприяє їхній більш активній участі у процесах інновацій та раціоналізації.

Для підтримки освіти та досвіду на агентстві "Шанс" існує система підвищення кваліфікації працівників управління.

Агентство "Шанс" використовує інтегровану систему менеджменту якості та екологічного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів для досягнення чітко сформульованих цілей, постійного підвищення ефективності, і стійкого розвитку компанії.

Агентство "Шанс" стежить за компетентним партнерством із своїми клієнтами, враховуючи принципи менеджменту, шляхом розпізнавання їхніх очікувань і швидкої реакції на їхні потреби для збереження і підвищення їхньої задоволеності.

Методи оцінки управлінської роботи в агентстві "Шанс" можна розділити на три групи: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні). Кількісні методи відрізняються своєю об'єктивністю, незалежністю від особистої оцінки експертів, можливістю формалізації результатів та використання математичних методів.

Аналіз управлінської роботи в агентстві "Шанс" може бути проведений за допомогою різних підходів.

З метою вивчення впливу корпоративної культури на результати діяльності агентства "Шанс" були використані такі методи, як спостереження, опитування, анкетування, факторний аналіз та інші. Дослідження включало в себе оцінку особистого впливу менеджерів, чинників, що впливають на формування корпоративної культури і цінностей, які визначають її основу.

Анкетне опитування працівників агентства "Шанс" стосовно якостей особистості, які перешкоджають менеджерів бути лідером, показало, що найбільш поширеними негативними рисами є недостатній досвід у менеджерів відділів (28%) і неефективне делегування повноважень у директора (49%).

Поєднання професійно важливих індивідуальних та особистісних якостей керівників агентства "Шанс" разом із високою компетентністю, як показує дослідження, робить їх успішними керівниками. Для виявлення таких якостей в керівному складі агентства було проведено спеціальне тестування у формі відповідей на запитання анкети. Згідно з його результатами, 2% анкетованих керівних працівників мали низький рівень глибини мислення,

25% - середній, і 73% - високий рівень. Щодо рівня розвитку гнучкості мислення, тут дані більш позитивні. 3% мали низький рівень, 9% - середній і 88% - високий рівень.

Дослідження рівня розвитку організаторських здібностей у керівників агентства "Шанс" показало, що різні за професією категорії керівників виявляють загальну тенденцію до розвитку цих здібностей.

Діагностика комунікативних здібностей керівників агентства "Шанс" за допомогою адаптованих методик показує, що всі керівники (91-94%) мають високий рівень розвитку цих здібностей.

Анкетування керівників агентства "Шанс" свідчить про те, що значна частина працюючих керівників має високий рівень професійно важливих якостей, що свідчить про обрання вірного підходу до відбору кандидатів на посади керівників.

Таблиця 2.9

Дані діагностування розвитку організаторських здібностей у менеджерів агентства «Шанс», %

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

Але для того, щоб в агентстві підтримувався високий рівень корпоративної культури, слід постійно проводити роботу з корекції навіть самих незначних виявлених недоліків. Подальшого розвитку психолого-управлінських здібностей менеджерів агентства «Шанс» в процесі підвищення кваліфікації.

Дослідження свідчить про те, що ключовими факторами, які впливають на формування корпоративної культури в агентстві "Шанс", включають:

Таблиця 2.10

Дані діагностування розвитку комунікативних здібностей у менеджерів агентства «Шанс», %

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

сутність та особливості роботи та рівень задоволеності роботою працівників;

умови праці та життя та рівень задоволеності ними;

міжособистісна взаємодія між колегами всередині колективу;

взаємодія як міжособистісна, так і міжгрупова поза межами колективу

установи: з відвідувачами установи, колективами підприємств, партнерами

тощо;

стиль керівництва та особистість керівників;

задоволеність працівників.

Кожен із зазначених факторів має свої власні джерела формування, і тому керівники повинні враховувати ці джерела, щоб впливати на формування корпоративної культури.

Для визначення загальної важливості різних джерел задоволення кожним з цих факторів було проведено опитування керівників та інших працівників агентства "Шанс".

На підставі отриманих результатів, а також їх поєднання з науковими дослідженнями, були створені концептуальні моделі зазначених факторів.

Так, усі опитані вказали на важливість наведених факторів у формуванні соціально-психологічного клімату, і їхні думки розподілилися наступним

чином:

стиль керівництва та особистість менеджерів, а також задоволеність ними були відзначені 35% респондентів;

характер міжособистісної взаємодії всередині колективу (горизонтальна взаємодія) був підкреслений 20% опитаних; умови праці та побуту, а також задоволеність ними отримали 17% голосів;

характер міжособистісної та міжгрупової взаємодії (вертикальна взаємодія) був названий 12% опитаних.

Порівнявши цей упорядкований список із даними інших психологів, можна зазначити, що він переважно підтверджує їхнє бачення щодо переважної важливості особистості керівників та їхнього стилю роботи у формуванні корпоративної культури підприємства.

Аналіз значущості цих факторів у поєднанні з урахуванням реалізації потенціалу колективу агентства "Шанс" дозволив створити відповідний методичний інструментарій для вивчення та діагностики корпоративної культури в агентстві. З цією метою була розроблена анкета, яка допомогла виявити думку членів колективу щодо зазначених показників та факторів, які були описані раніше.

Аналіз отриманих даних вказує, що середній відсоток повністю задоволених змістом роботи та скоріше задоволених в нашому дослідженні становить відповідно 56% та 40%. Проте ці показники варто спростовувати з урахуванням конкретних даних у колективі. Але великий розмах розбіжностей свідчить про необхідність індивідуального підходу до інтерпретації даних з точки зору соціальної та психологічної аналітики.

Отже, співробітники одного підрозділу агентства "Шанс" дали такі відповіді на запитання щодо свого рівня задоволеності змістом роботи:

Так - 58%.

Скоріше так - 37%.

Скоріше ні - 0%.

Важко відповісти - 0,5%.

Зовсім не задоволені - 0%.

Отже, на момент проведення опитування значна частина співробітників виявила готовність визнати свою задоволеність роботою в агентстві "Шанс".

Під час опитування вищого керівництва були отримані наступні відповіді на запитання щодо рівня задоволеності змістом своєї роботи:

Так, повністю - 99%.

Скоріше так, ніж ні - 0%.

Скоріше ні - 0%.

Ні - 0%.

Важко відповісти - 1%.

Отже, на момент проведення опитування переважна більшість вищого керівництва агентства "Шанс" виразила задоволеність своєю роботою.

Задоволеність співробітників ставленням до них представників адміністрації агентства "Шанс" відіграє важливу роль у формуванні сприятливого мікроклімату на підприємстві. За нашими даними, спостерігається така тенденція (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Результати опитування працівників агентства «Шанс» про задоволеність ставленням до них менеджера, %

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
	Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора?	99	1	0	0	0
Вище керівництво	Чи задоволені Ви ставленням до Вас менеджерів підрозділів?	91	7	0	0	2
	Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора?	95	4	0	0	1
Менеджери підрозділів	Чи задоволені Ви ставленням до Вас менеджера відділу?	88	10	0	0	2
	Чи задоволені Ви ставленням до Вас менеджера відділу?	95	5	0	0	0

Чи задоволені Ви ставленням до Вас менеджера підрозділу?	96
--	----

Загалом, для всіх категорій працівників агентства "Шанс" характерно позитивне сприйняття їхніх перших менеджерів.

Бесіди з окремими респондентами показали, що стосовно керівників відділів та інших менеджерів, що спілкуються зі співробітниками частіше, вимоги до них вищі, і це призводить до більш вираженого рівня незадоволеності їхнім ставленням, хоча ця незадоволеність залишається досить незначною.

Таким чином, велика більшість працівників вагається на позитивному боці відносин зі своїми менеджерами, що сприяє поліпшенню мікроклімату в агентстві "Шанс".

Дослідження в агентстві "Шанс" свідчать, що ставлення менеджера до підлеглих і його вплив на соціально-психологічний стан підлеглих, а також стосунки з менеджером, стиль керівництва і особистість менеджера є найбільш важливими факторами у формуванні корпоративної культури в агентстві.

Порівняння типових причин конфліктів на різних рівнях в агентстві "Шанс" та відповіді респондентів свідчать про те, що конфлікти негативно впливають на працівників. Дані показують, що серед причин конфліктів у працівників агентства "Шанс" найчастіше зустрічаються "соціально-психологічна несумісність у міжособистісних відносинах" і "порушення моральних норм та трудової дисципліни" (див. таблицю 2.12).

Таблиця 2.12

Основні причини виникнення конфліктів на думку персоналу агентства «Шанс», % до загальної кількості працівників

Категорія працівників	Порушення моральних норм трудової дисципліни	Соціально-психологічна несумісність у міжособистісних стосунках	Неправильна оцінка діяльності менеджером	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 агентства «Шанс» щодо впливу конфліктів на діяльність компанії представлені в табл. 2.13.

За даними, представленими в таблиці 2.12, більшість співробітників агентства "Шанс" вважають, що конфлікти мають негативний вплив на діяльність агентства, але також існує значна частина респондентів, які не сприймають конфлікти як щось негативне. Проте важливо зауважити, що усвідомлення негативних наслідків конфліктів не завжди відображає їх реальний вплив на діяльність агентства.

Таблиця 2.13

Вплив конфліктів на якість діяльності агентства «Шанс», %

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	29	30,9
Працівники зі стажем до 2 років	26,3	27,8	26,4	17,6	1,9

Важливим елементом дослідження є результати, що стосуються стилю управління керівництва в агентстві "Шанс". Згідно опитування, 79% співробітників агентства "Шанс" вказали, що менеджер створює умови для висловлення особистих думок, тоді як 21% відзначили, що менеджери рідко використовують делегування повноважень і надають перевагу організаційно-технічним аспектам.

Порівняння рейтингу стилів управління директорів і менеджерів підрозділів також вказує на значні розбіжності в цих характеристиках (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Судження працівників агентства «Шанс» про особливості стилю керівництва

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

Згідно з процедурою тестування, кожен менеджер агентства "Шанс" надавав свою власну оцінку, відповідаючи на питання, а потім, шляхом інтегрованої процедури, визначав свої сильні та слабкі сторони у ролі менеджера. У цьому дослідженні наша основна увага сфокусована не на те, як менеджери агентства "Шанс" оцінюють свої позитивні якості, а скоріше на критичне визначення недоліків як потенційних можливостей для подальшого самовдосконалення, а також на порівняння позитивних характеристик з так званими обмеженнями.

Отримані дані розкривають такі ключові аспекти професійних якостей менеджерів агентства "Шанс":

Вміння управляти собою - 93%;

Виский рівень навичок вирішення проблем - 81%;

Ясні особисті цілі та достатня визначеність у творчому підході - 99%;

Здатність до саморозвитку та розуміння особливостей управлінської роботи - 100%;

Здатність керувати, навчати підлеглих та формувати колектив - 90%;

Міцкі особисті цінності та достатня вплив на оточення - 97%.

Порівняння результатів тестування з експертною оцінкою, наведеною кожним менеджером, показує ступінь відповідності оцінок та самооцінок.

2.5 Аналіз системи управління професійним розвитком персоналу у туристичному агентстві «Шанс»

На основі узагальнення теорії та практики управління кар'єрою персоналу можна запропонувати таку структурно-логічну схему для проведення планування кар'єрного зростання персоналу агентства "Шанс", яка включає наступні послідовні етапи:

Прийняття управлінського рішення щодо цілеспрямованості та необхідності впровадження планування кар'єрного розвитку персоналу агентства "Шанс".

На даному етапі важливо провести такі дії:

сформулювати мету та цілі планування кар'єри персоналу агентства, які повинні бути конкретними та актуальними;

визначити методи, які можуть бути використані для реалізації цих цілей у процесі планування кар'єрного розвитку персоналу, такі як метод прямого розрахунку, система ігор, економіко-математичні та матричні моделі;

провести аналіз особливостей розвитку галузі в даному регіоні з метою визначення рівня розвитку галузі, оскільки цей рівень впливає на науково-технічний прогрес, виробництво та ефективне управління агентством;

детально проаналізувати виробничу, фінансову та кадрову діяльність агентства "Шанс" для визначення ресурсної бази, яка готова до впровадження планування кар'єрного розвитку персоналу;

розрахувати очікувану економічну ефективність від впровадження планування кар'єри персоналу, що дозволить визначити доцільність прийняття управлінського рішення щодо впровадження цього процесу;

зробити висновки про актуальність і необхідність планування кар'єри персоналу. У випадку визнання доцільністю, надаються рекомендації щодо прийняття управлінського рішення і подальшої реалізації процесу планування кар'єрного розвитку персоналу в агентстві "Шанс".

Розробка графіка для планування кар'єрного росту персоналу агентства "Шанс".

На етапі розробки графіка для планування кар'єрного росту персоналу проводяться такі кроки: визначення заходів, необхідних для планування

кар'єри персоналу, вибір відповідальних виконавців та експертів, затвердження строків і порядку виконання визначених заходів.

Створення початкової індивідуальної бази даних про персонал агентства "Шанс".

На даному етапі здійснюється збір інформації про персонал та створення бази даних, в якій включаються дані з особистого та професійного життя працівників. База індивідуальних даних працівників агентства "Шанс" повинна включати наступні розділи: "Особисті характеристики", "Освіта", "Трудовий досвід", "Спеціальні навички".

У розділі "Особисті характеристики" вказуються інформація про ім'я, прізвище, по-батькові працівника, стать, дата та місце народження, сімейний стан, кількість дітей, а також контактна інформація, включаючи поштову адресу, електронну пошту та телефон.

Розділ "Освіта" містить дані про дипломи, сертифікати та інші освітні досягнення, включаючи дати навчання, назви навчальних закладів, факультети, спеціальності та дати отримання дипломів.

У розділі "Трудовий досвід" вказуються інформація про займану посаду, стаж роботи, попередні місця роботи та посади, а також результати оцінки роботи працівника в агентстві.

Розділ "Спеціальні навички" містить інформацію про нагороди, володіння іноземними мовами, наявність водійських прав та інші додаткові навички та відомості про працівника.

Визначення шляхів кар'єрного росту персоналу агентства "Шанс".

На цьому етапі розробляється методика визначення шляхів кар'єрного росту персоналу агентства "Шанс", і проводиться відповідне дослідження, що допомагає визначити кар'єрні можливості для персоналу.

Управлінський персонал агентства "Шанс" може бути поділений на два головні напрямки кар'єрного росту: керівник або фахівець. Кар'єрний напрямок "керівник" включає працівників з високим рівнем організаторських,

управлінських та лідерських якостей, які є енергійними та активними, швидко приймають рішення та несуть відповідальність за свої дії.

До кар'єрного напрямку "фахівець" відносяться працівники, які виявляють інтерес до спостереження, навчання, дослідження, аналізу та вирішення завдань. Це люди, які відрізняються великою допитливістю, методичністю та аналітичним мисленням.

Аналіз професійних, ділових та особистісних якостей персоналу агентства "Шанс".

На цьому етапі проводиться оцінка професійних, ділових та особистісних якостей працівників агентства. Професійні якості включають характеристики знань, навичок, вмінь, досвіду, результатів роботи та кваліфікації працівників. Ділові якості описують рівень організованості, відповідальності та ефективності їх діяльності в агентстві "Шанс".

Особистісні якості розкривають такі особливості працівників, як психологічні, моральні, волевові, комунікативні та організаторські риси. Зрозуміло, що характер і склад цих якостей працівників агентства "Шанс" залежать від конкретної посади, і кожна з них передбачає свій власний комплекс професійних, ділових та особистісних якостей.

Створення індивідуальних кар'єрних планів для персоналу агентства "Шанс".

На цьому етапі розробляється індивідуальний кар'єрний план, який включає в себе послідовність посад, які може займати конкретний працівник агентства "Шанс" у майбутньому.

Кар'єрний план - це формалізований план розвитку, який визначає кроки і необхідні досягнення для отримання необхідних знань та навичок для успішної роботи на конкретних посадах. Під час розробки кар'єрного плану також враховуються заходи, що суттєво впливають на подальший трудовий розвиток працівника, такі як аналіз потребності в переході на вищу посаду, визначення трудових обов'язків та прав на кожній посаді, вивчення необхідних освітніх рівнів, рівнів кваліфікації, віку та стажу для кожної позиції. Ці

індивідуальні кар'єрні плани надають можливість проаналізувати послідовність кар'єрного зростання персоналу в агентстві "Шанс".

Розробка індивідуальних карт планування кар'єрного росту та створення картотеки персоналу агентства "Шанс".

На цьому етапі виконуються наступні завдання:

збирання необхідної інформації для створення індивідуальних карт планування кар'єрного росту кожного співробітника;

пряме створення індивідуальних карт планування кар'єрного росту співробітника;

формування індивідуальних карт планування кар'єрного росту персоналу агентства "Шанс" та створення картотеки таких індивідуальних карт кар'єрного росту співробітників на підприємстві.

Карта планування кар'єрного росту співробітника включає аналіз семи категорій його трудової діяльності з урахуванням вікових параметрів, таких як: опис життєвого циклу, етапи кар'єри, загальні цілі трудової діяльності, розвиток виконуваних функцій, цілі розвитку, перевірка здібностей співробітника, консультації. Для кожної із цих категорій визначаються заходи, які необхідно вжити стосовно конкретного співробітника, а також вказується його вік.

Побудова карт планування кар'єрного росту для кожного співробітника дозволяє створити картотеку кар'єрних ростів персоналу агентства "Шанс". У цій картотечі об'єднуються всі індивідуальні карти планування кар'єрного росту співробітників на підприємстві.

Формування сприятливих соціально-психологічних умов для успішного кар'єрного росту персоналу агентства "Шанс".

На цьому етапі важливо виконати такі завдання:

аналізувати соціально-психологічні умови в колективі, які сприяють або заважають кар'єрному росту;

виявляти причини виникнення та усувати несприятливі соціально-психологічні умови, які негативно впливають на кар'єрний розвиток персоналу агентства "Шанс";

розвивати сприятливі соціально-психологічні умови для підтримки успішного кар'єрного росту персоналу агентства.

Моніторинг індивідуальних планів та карт кар'єрного росту персоналу агентства "Шанс";

На цьому етапі важливо виконати такі завдання:

регулярно перевіряти індивідуальні плани та карти кар'єрного росту персоналу агентства;

виявляти відхилення в індивідуальних планах та картах кар'єрного росту та визначати причини таких відхилень;

розробляти пропозиції для виправлення виявлених відхилень та удосконалення індивідуальних планів та карт кар'єрного росту персоналу агентства.

Поточна робота, пов'язана з оперативним управлінням кар'єрним ростом персоналу агентства "Шанс" на всіх етапах планування.

На цьому етапі виконуються такі завдання:

впровадження затверджених індивідуальних карт та планів кар'єрного розвитку персоналу агентства;

ефективне використання трудових ресурсів агентства;

аналіз достовірності зібраної інформації про персонал агентства;

перевірка правильності вибору кар'єрного напрямку для персоналу агентства;

дотримання стандартів, визначених в індивідуальних планах та картах кар'єрного розвитку персоналу агентства;

сприяння розвитку сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі агентства;

забезпечення усунення виявлених відхилень в індивідуальних планах та картах кар'єрного росту персоналу агентства.

Система професійної орієнтації, навчання та персонального прогнозування в агентстві "Шанс" застосовується для визначення потреби у кваліфікованому персоналі. Після цього агентство "Шанс" розробляє конкретні заходи для вирішення виявлених розбіжностей між рівнем професійної придатності персоналу та потрібними рівнями для успішної реалізації стратегії управління агентством.

На підставі отриманих результатів порівняння надається така інформація:

кількість працівників, які відповідають обраній стратегії управління та не потребують перепідготовки або підвищення кваліфікації;

кількість персоналу, якому потрібна професійна перепідготовка, підвищення кваліфікації або професійний розвиток через зміну стратегії управління;

кількість працівників, яких необхідно найняти, підготувати або звільнити для ефективного реалізації обраної стратегії управління.

Для кращого організації системи управління персоналом агентства "Шанс" розробляє концепцію управління персоналом, яка деталізує напрямки кадрової політики, визначені в стратегічному плані розвитку агентства.

Мета концепції управління персоналом агентства "Шанс" полягає в створенні системи, що базується в основному на економічних стимулах і соціальних гарантіях, спрямованих на зближення інтересів працівників та інтересів агентства "Шанс" у досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва та отриманні найвищих економічних результатів.

Працівники є найціннішим ресурсом для будь-якого агентства "Шанс". Для забезпечення мотивації до праці, професійного зростання, належного ділового спілкування, високого рівня виконавців серед персоналу, керівництву агентства "Шанс" необхідно:

при відборі працівників звертати увагу на їхню здатність виконувати посадові обов'язки;

створювати умови праці, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи та сприятливого робочого середовища; сприяти розвитку потенціалу кожного працівника агентства, застосовуючи творчі підходи до роботи та розширюючи їхню участь у трудових процесах;

забезпечувати розуміння перспектив та поставлених завдань, включаючи їхній вплив на якість; слідкувати за тим, щоб увесь персонал був свідомим своєї ролі в забезпеченні якості послуг для споживача та розумів своє внесок в цей процес;

заохочувати ініціативи, спрямовані на поліпшення якості роботи через адекватне визнання та винагороду за досягнені результати; систематично оцінювати механізми стимулювання персоналу; використовувати планування кар'єрного зростання та підвищення професійної кваліфікації персоналу;

впроваджувати програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Сертифікація персоналу є важливим чинником стимулювання та підвищення професіоналізму персоналу агентства "Шанс". Сертифікація персоналу є офіційним підтвердженням кваліфікації, теоретичної та практичної підготовки конкретної особи в певній сфері діяльності. Доказом професіоналізму фахівців є оцінка їхньої компетентності незалежним акредитованим органом для сертифікації.

Сертифікація персоналу - це процес, який здійснює незалежна (третя сторона) оцінку рівня професійної підготовки, компетентності та кваліфікації окремих категорій працівників відповідно до встановлених стандартів.

Суть сертифікації персоналу полягає в перевірці відповідності якісних показників персоналу, таких як освіта і рівень професійної компетентності, вимогам вітчизняних (міжнародних) стандартів.

Добровільна сертифікація персоналу агентства "Шанс" необхідна для підтвердження відповідності фахівців вимогам, що ставляться до їхньої

роботи. Вимоги до фахівців і процедуру оцінки відповідності встановлюють всі інтересовані сторони, а не держава.

Важливо підкреслити, що сертифікацію персоналу не слід ототожнювати з атестацією. Головна мета атестації полягає в перевірці відповідності кваліфікації працівника посаді, тоді як основна мета сертифікації полягає в підтвердженні рівня підготовки, професійних знань, навичок та досвіду фахівця для відповідності встановленим стандартам і визначенні його здатностей здійснювати конкретні дії у певній сфері діяльності.

Атестацію проводить роботодавець (друга сторона), в той час як сертифікацію здійснює орган сертифікації (третя сторона).

Сертифікація відбувається в рамках певної системи та відповідно до обраної схеми. Порядок проведення визначається правилами конкретної системи, проте основні етапи процесу сертифікації лишаються незмінними незалежно від виду та об'єкта сертифікації. Узагальнена схема процесу сертифікації персоналу агентства "Шанс", зазвичай, включає 5 основних етапів (рис. 2.3).

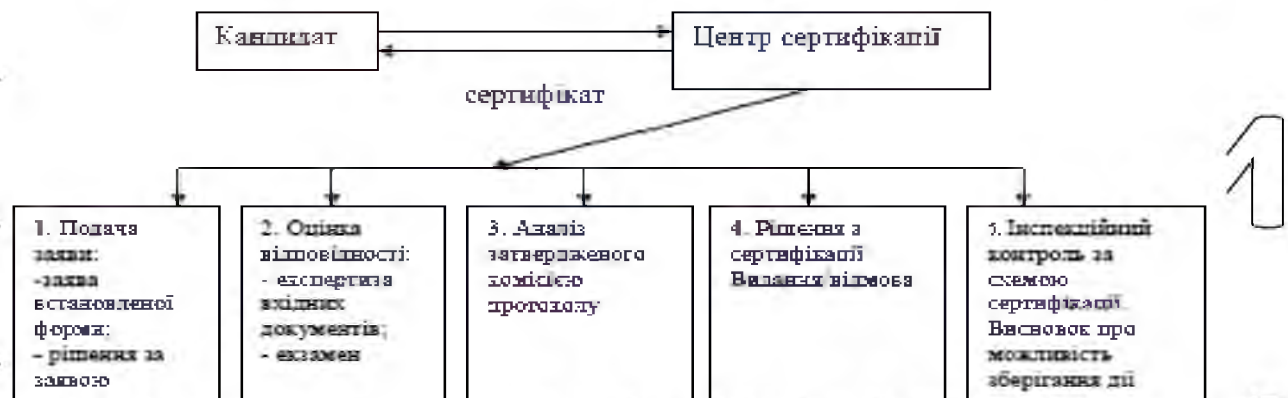


Рис. 2.3. Структура процесів сертифікації персоналу агентства «Шанс»

Основними критеріями оцінки роботи працівників агентства "Шанс"

відповідно до сучасних світових підходів є:

1. Точне виконання обов'язків, які визначені у посадовій інструкції, що затверджена трудовим договором між державою (через керівника структурного підрозділу) і працівником.

2. Висока якість виконання завдань та виробництво відповідних результатів діяльності, відповідно до переліку, який додається до кожної посадової інструкції, а також стандартів якості.

3. Позитивні зміни в роботі працівника після навчання, розширення його навичок і методів роботи, а також розвиток його технічної експертизи.

4. Реальний внесок конкретного працівника в загальні результати діяльності підрозділу в цілому.

5. Активність та постійна мотивація працівника до професійного розвитку, креативного підходу, ініціативи і інших подібних якостей.

Щодо форм забезпечення професійного зростання працівника агентства "Шанс", визначених чинним законодавством, вони включають в себе професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Ці форми

професійного росту є загальновизнаними та закріпленими в законодавстві, проте слід зауважити, що цей перелік не є вичерпним, оскільки існує безліч

ініціатив з розвитку трудових здібностей працівника. Наприклад, самонавчання та самовдосконалення, включаючи отримання додаткової

освіти, участь у семінарах, конференціях, курсах, які не передбачені професійною програмою навчання, перепідготовки або підвищення

кваліфікації, спрямовані на покращення професійних навичок працівника.

Суть будь-якої форми професійного росту полягає в професійному навчанні.

Проблема планування та організації трудової кар'єри в агентстві "Шанс"

є актуальною, оскільки планування кар'єри передбачає обґрунтування раціонального часу та нормативних строків на зайняття посади з урахуванням

індивідуальних побажань і якостей працівника.

Планування кар'єри включає визначення мети професійного росту працівника і шляхів її досягнення, що проводиться з моменту вступу

працівника на роботу в агентство "Шанс" і завершується при його звільненні.

Планування трудової кар'єри має на меті забезпечити відповідність між кар'єрними цілями працівника і стратегією управління агентством.

Підвищення рівня професіоналізму та самореалізація працівників виступають ключовими факторами для покращення соціальної структури персоналу.

Кар'єрне зростання працівників агентства "Шанс" визначається їхнім потенціалом і значною мірою обумовлене структурою управління на підприємстві, соціальними ієрархіями та організаційними формами використання працівника, а також моральними та етичними нормами. Трудова кар'єра сильно залежить від початкових кроків у трудовому житті працівника, включаючи його професійну орієнтацію, оцінку особистих якостей і потенційних можливостей, рівень освіти та мотивацію. Трудова кар'єра охоплює послідовний розвиток у певній галузі, зміну навичок, кваліфікаційних можливостей і рівнів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед по вибраному напрямку розвитку, досягнення визнання, слави та фінансового успіху.

Трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо протягом тривалого часу він займає одну і ту саму посаду (робоче місце, соціальний рівень), або динамічною, якщо він часто змінює робочі місця або посади в агентстві.

Професійна підготовка та підвищення кваліфікації працівників і спеціалістів є невід'ємною частиною процесу розвитку персоналу в агентстві "Шанс".

Професійний розвиток персоналу для кожного агентства "Шанс" є ключовим аспектом в інвестиціях у виробництво. Заохочуючи своїх співробітників до навчання, агентство надає їм можливість підвищувати свої професійні навички, що, в свою чергу, формує основу кваліфікованого персоналу та забезпечує його передову підготовку. Без розвитку персоналу неможливо досягти успішного розвитку агентства. Професійний розвиток персоналу полягає в здатності співробітника розуміти необхідність постійного підвищення свого рівня кваліфікації, щоб відповідати зростаючим вимогам на агентстві.

Для ефективного функціонування та управління агентством важливим завданням є створення резерву кадрів. Це дозволяє забезпечити заміщення вакансій у випадку хвороби, відпустки, відрядження та виходу співробітників.

Створення кадрового резерву необхідне для забезпечення агентства кваліфікованими працівниками, які готові в разі потреби виконувати не лише

свої обов'язки, але й керувати іншими співробітниками. Кадровий резерв - це група кваліфікованих працівників агентства "Шанс", які пройшли попередній відбір, спеціальну підготовку і є внутрішніми кандидатами на вакансії вищих

посад у керівництві. Вчасне виявлення та успішна підготовка майбутніх

керівників є сьогодні ключовим фактором успіху в конкурентному середовищі. Тому сучасні компанії створюють систему відбору, розвитку та переміщення майбутніх керівників (резерву) і розглядають управління цією системою як стратегічно важливе завдання.

З метою покращення процесу планування трудової кар'єри, запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності планування трудової кар'єри як чинника професійного росту персоналу агентства "Шанс".

Таким чином, управління персоналом агентства "Шанс" відводить велике значення питанням, пов'язаним із впливом на трудовий потенціал працівників

у процесі їх роботи для досягнення високої продуктивності та розвитку працівника як особистості. Управління персоналом агентства "Шанс" повинно вибрати такий тип кадрової політики, що дозволить працівникам розвиватися

професійно, тобто спрямовувати їхні зусилля на ефективне планування кар'єри. Планування трудової кар'єри дозволяє співробітникам агентства "Шанс" бачити, які можливості їх очікують в майбутньому і як вони можуть зрости професійно.

Для ефективного розвитку персоналу необхідно враховувати наступні аспекти:

оцінка персоналу, яка полягає у визначенні здібностей і можливостей працівників;

встановлення мінімальних кваліфікаційних вимог для працівників як на даний момент, так і в майбутньому;

забезпечення співробітників можливістю задоволеності від своєї роботи, кар'єрного росту, відповідальності та можливості покращити своє становище на ринку праці, забезпечення надійною роботою та конкурентоспроможною зарплатнею;

визначення стратегічних цілей організації, включаючи потреби в персоналі, розвиток кадрового резерву, підвищення кваліфікації та справедливе винагородження відповідно до виконаної роботи.

Висновки до розділу 2

Результати проведеного аналізу господарської діяльності агентства "Шанс" у контексті дослідження системи професійного розвитку персоналу надали підставу для наступних висновків:

Досліджуване агентство "Шанс" – це приватне підприємство, яке на ринку туризму України працює з 2016 року. Сьогодні це підприємство завдяки висококваліфікованому персоналу набуло довіру серед провідних українських компаній. Воно також має право укладати угоди, набувати права та зобов'язання від свого імені. Агентство має самостійний баланс та діє на засадах господарського розрахунку, самокупності та самофінансування. Важливим є те, що воно має дозвіл на ведення експортно-імпорتنих операцій та інших зовнішньоекономічних операцій, необхідних для туристичної діяльності.

Аналіз якісного та кількісного стану персоналу агентства "Шанс" є важливим для визначення резервів підвищення ефективності його діяльності. Рівень якості персоналу впливає на якість наданих послуг та ефективність управлінських рішень. Трудовий потенціал підприємства характеризується різними аспектами, включаючи кваліфікаційний склад, стабільність складу та інші показники.

В управлінні персоналом агентства "Шанс" є певні недоліки, такі як відсутність прогнозування чисельності персоналу, навчання та розвитку

персоналу, а також відсутність системи формування кадрового резерву.

Важливо враховувати, що робота з персоналом підприємства є ключовою для його успіху, оскільки від персоналу залежить якість продукції та результативність діяльності.

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку туризму розвиток персоналу стає важливим фактором успіху. Робота вимагає від працівників високого рівня кваліфікації та постійного навчання. Дослідження показало, що більшість керівників агентства "Шанс" не мають інформації про ефективність програм розвитку персоналу та інвестиції в людські ресурси.

Визначення потреби агентства "Шанс" у професійних працівниках передбачає впровадження систем профорієнтації, професійного навчання та прогнозування персоналу в різних професійних і кваліфікаційних групах.

Система прогнозування допомагає встановити потребу в персоналі на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди.

Концепція управління персоналом агентства "Шанс" орієнтована на економічні стимули та соціальні гарантії для працівників. Важливим є створення системи, що співмірює інтереси працівників та підприємства в досягненні високої продуктивності праці та ефективності виробництва.

Управління персоналом повинно сприяти розвитку працівників та плануванню їх кар'єри на підприємстві.

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ШАНС»

3.1. Використання вітчизняного та зарубіжного досвіду в практиці управління персоналом

Сучасні концепції систем управління персоналом ґрунтуються на різних принципах і методах, поєднуючи адміністративний підхід і концепцію розвитку особистості та теорію людських відносин. Управління персоналом стало необхідною складовою управління сучасних підприємств, оскільки люди відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих методів управління. В умовах глобалізації управління персоналом повинно акцентувати увагу на наступних аспектах:

по-перше: людина є джерелом прибутку для організації;

по-друге: головною метою організації є досягнення економічних результатів та отримання прибутку;

по-третє: успішна діяльність можлива лише за умови наявності високопрофесійних працівників.

Японська та американська моделі управління відрізняються і мають свої особливості. Японська система управління є синтезом традиційних японських підходів та ідей імпортованих з інших країн. Вона базується на спільноті та колективному підході. З іншого боку, американська модель висуває високу індивідуальну відповідальність та самоствердження окремих керівників.

Аналіз японської системи управління персоналом виявляється особливо цікавим з декількох причин. По-перше, в цій галузі найбільше виражені відмінності між японським та західним (американським) стилями управління.

По-друге, вихідні передумови кадрової політики та конкретні методи, що застосовуються на японських підприємствах, суттєво відрізняються від американських.

У сучасній економічній літературі багато досліджень присвячено питанням управління персоналом на підприємствах різних типів і організаційних форм. Аналіз зарубіжного досвіду в управлінні персоналом є актуальним і важливим з точки зору можливості впровадження або адаптації окремих принципів японської та американської систем управлінської діяльності сучасних компаній.

Ефективність діяльності агентства "Шанс" в значній мірі визначається відповідністю професійно-кваліфікаційних якостей (компетенцій) персоналу та стратегією управління персоналом. Успішне функціонування агентства "Шанс" в сучасних умовах господарювання обумовлене адекватною стратегією використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів для втілення основних завдань системного управління.

Управління персоналом стає найважливішою передумовою для успішного управління в умовах сучасних вимог щодо розвитку агентства [36].

На вітчизняних агентствах "Шанс" 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 є системою управлінських та організаційних рішень, спрямованих на втілення місії, цілей та завдань агентства, пов'язаних із його розвитком або трансформацією. Оскільки головним ресурсом, який забезпечує поточну діяльність та розвиток агентства "Шанс", є його персонал, то стратегію управління персоналом можна розглядати як центральну функціональну стратегію. Ця стратегія представляє собою головний план дій агентства в сфері управління кадрами, який визначає форми та напрями, джерела та методи формування персоналу для досягнення стратегічних цілей розвитку агентства. Стратегію управління персоналом слід бачити як довгостроковий (стратегічний) план задоволення потреб агентства у конкурентоспроможному персоналі, що базується на системі теоретичних концепцій, ідей, принципів і узгоджується з загальною стратегією [34].

У зв'язку з тим, що управління агентствами здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин, збільшення конкуренції та змін, розвиток агентства може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. У

цьому контексті, персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, оскільки людський капітал може створювати додаткову цінність для агентства

та конкурентні переваги [35]. Людський потенціал організації можна оцінити за здатністю, компетентністю працівника та його мотивацією до праці.

Стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням інтересів як керівництва агентства, так і персоналу. Ефективність стратегії управління

персоналом залежить від того, наскільки успішно співробітники агентства використовують свій потенціал для досягнення поставлених завдань і

наскільки ці завдання досягнені [13].

У закордонних агентствах "Шанс" приділяють значно більше уваги цій підсистемі, на відміну від більшості вітчизняних агентств. Типові завдання

при плануванні персоналу закордонних агентств включають: залучення та мотивацію працівників з відповідним досвідом, навичками та кваліфікацією;

підвищення ефективності використання робочого часу персоналу за допомогою впровадження більш гнучких графіків роботи; заміна жорстких

переліків професій та посадових інструкцій більш широкими, зручними для працівників.

Наприклад, американські фахівці, як правило, є висококваліфікованими в своїй конкретній галузі і, отже, просування по службовій лінії відбувається

переважно вертикально. Це означає, що фахівець з фінансів, наприклад, розвиває свою кар'єру саме в цій області. Це обмежує можливості переходу

між різними галузями управління, призводить до мобільності кадрів і переходу з однієї компанії до іншої. В процесі найму всі кандидати проходять

тестування для оцінки їхньої професійної підготовки. Кожна компанія розробляє свої власні критерії та процедури відбору працівників. Після

прийому на роботу проводиться процедура адаптації, під час якої працівника ознайомлюють з його обов'язками за інструкціями, відповідними його

спеціалізації, діяльністю компанії в цілому та її організаційною структурою. В Японії існують власні особливості управління персоналом, які ґрунтуються на наддовготривалому чи постійному найманні працівників, підвищенні заробітної плати зі зростанням стажу роботи та участі працівників у корпоративних профспілках, створених в межах компанії.

Під час підбору, найму персоналу та оцінювання вітчизняні агентства "Шанс" надають основні функції відділам кадрів, які зазвичай відповідають за прийом та звільнення працівників, а іноді за організацію їхнього навчання. Ці відділи часто не виконують усі функції управління персоналом і частіше укомплектовані працівниками з низьким рівнем кваліфікації. Загалом, кадрові служби закордонних агентств застосовують різні методи аналізу та планування персоналу. Наприклад, американські фірми використовують психологічний аналіз при відборі нових працівників. Фахівці з кадрових служб проводять аналіз фотографій за допомогою фізіономічних таблиць, які включають 198 окремих ознак. Анкети та листи-заяви кандидатів піддаються графологічному аналізу, під час якого виділяються 238 ознак для оцінки особистих характеристик претендентів. На підбір одного кандидата в Японії витрачається до 48 людино-годин, в США – до 16-18.

Важливою та невирішеною проблемою в стратегічному управлінні персоналом вітчизняних агентств "Шанс" є навчання керівників агентства. Наприклад, навчання менеджерів за кордоном проводиться безперервно, відповідно до концепції безперервного навчання. У США існує близько 150 короткотермінових курсів, які навчають щорічно до 10 тисяч осіб при школах бізнесу та університетах. Також існують вечірні курси, які фінансуються компаніями і спрямовані на навчання персоналу вищого та середнього рівнів управління [12].

Однією з ефективних задач управління є організація роботи персоналу агентства "Шанс" так, щоб конкурентні переваги персоналу, зокрема їхніх професійно-кваліфікаційних якостей (компетенцій) та потенціалу, взаємодіяли з усіма аспектами діяльності організації в єдиному гармонійному

способі. Використання інструментів ціннісно-орієнтованого управління відображається на цьому процесі як своєчасне та доцільне.

Суть управління персоналом полягає в ідентифікації всіх можливих способів створення цінності для агентства "Шанс" в обраній галузі діяльності та прийнятті рішень щодо вибору кожного з них, враховуючи наявні та потенційні обставини.

Впровадження принципів ціннісно-орієнтованого підходу в агентстві "Шанс" спрямоване на оптимізацію кадрової політики та забезпечення конкурентоспроможності організації на довгостроковій перспективі. Воно передбачає створення комплексу організаційних умов, сприяючих поступовим позитивним змінам в її діяльності.

Основним результатом таких якісних перетворень повинно стати безперервне удосконалення та підвищення ефективності функціонування агентства "Шанс". З усіх моделей систем мотивації праці в ринковій економіці, найбільш характерні японська, американська, французька, англійська, німецька та шведська моделі. Давайте розглянемо більш докладно японську та американську моделі управління персоналом.

Система стимулювання праці в агентстві "Шанс" демонструє значну гнучкість. Звичайно, вона базується на урахуванні трьох ключових факторів: професійно-кваліфікаційних якостей (компетенцій), віку та стажу роботи. Оклади для робітників, інженерів, менеджерів нижчих та середніх рівнів встановлюються відповідно до тарифної сітки, яка враховує вік, стаж роботи, кваліфікацію та майстерність, і розподіляється на складові частини, включаючи оклад за віком, оклад за стажем роботи, оклад за рівнем кваліфікації та інші параметри.

Японська модель спрямована на підвищення продуктивності праці і покращення рівня життя населення. Для спонукання підприємницької активності не призводиться до вжиття серйозних заходів щодо майнового розшарування суспільства з боку держави. Застосування такої моделі можливе лише в умовах високорозвинутої національної самосвідомості, де віддається

перевага інтересам нації перед інтересами окремих осіб, і де населення готове робити певні матеріальні жертви для загального достатку країни.

Багато японських компаній, керуючись ідеєю матеріального стимулювання, використовують комплексні системи, які об'єднують складові традиційної (вікової та нової) трудової тарифікації. Розмір заробітної плати характеризується чотирма показниками: віком, стажем, професійним розрядом та продуктивністю праці. Вік та стаж є основою для особистих ставок, тоді як професійний розряд та продуктивність праці визначають розмір трудового тарифу, який називається "ставкою за кваліфікацією".

Американський підхід до управління відрізняється тим, що людина розглядається як робоча сила, один із інструментів досягнення цілей підприємства, з акцентом на індивідуалізмі, особистому прийнятті рішень на основі службових обов'язків, підкресленні самовідповідальності та самовираження, а також використанні короткострокового найму.

Американські компанії відзначаються капіталоецентризмом, швидкою оцінкою та кар'єрним зростанням персоналу, спеціалізацією діяльності, формальними та кількісними методами оцінки персоналу. У Японії управлінська практика характеризується орієнтацією на людину, колективізмом, співпрацею, колективним прийняттям рішень та довгостроковим наймом.

Традиційно в індустріальних країнах, включаючи Канаду та США, як малі, так і великі агентства, дотримуються відкритої політики "вхід-вихід", де процедура підбору кадрів є досить простою, і працівник може бути звільнений або переміщений відповідно до потреб агентства [113]. Поряд із американськими системами, які становлять основу створення, розвитку та управління персоналом, а також організації роботи з резервами, давайте розглянемо практику, яка існує в Японії.

Американська модель стимулювання праці становить основу для всебічного сприяння підприємницькій активності та збагаченню найактивніших членів населення. Ця модель ґрунтується на соціокультурних рисах нації, таких як загальний прагнення до досягнень особистого успіху для

кожного, а також на високому рівні економічного благополуччя. Система мотивації праці в США основана на системі оплати праці. Поширеними стали зміни у системі годинної оплати праці з визначеними завданнями, супроводжені різними формами преміювання.

У даний час головним методом оплати праці в США є оплата, яка комбінує елементи відрядної та годинної оплати для як основних, так і допоміжних робіт. В цій системі денний зарібок працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість відпрацьованих годин. Ця система не включає в себе виплати премій, оскільки, на думку американських економістів, ці суми вже враховані у високих тарифних ставках працівника та окладах службовців. Відмінністю цієї системи є її простота при розрахунку зарібку та плануванні витрат на зарплату.

Одним з найважливіших аспектів оптимізації стратегічного управління персоналом є система мотивації та стимулювання праці працівників. Побудова ефективної підсистеми залишається досить актуальною для багатьох агентств в Україні. У вирішенні цього питання слід звертатися до досвіду американських компаній. На сьогоднішній день в США існують ефективні системи стимулювання праці, спрямовані на оцінку особистих досягнень керівників і спеціалістів, і вони використовуються більш ніж в 80% усіх компаній. В США матеріальні заохочення працівників виступають основними методами мотивації. Зазвичай вони включають оплату основної зарплати, преміювання та призначені надбавки, наприклад, відповідно до ключових показників ефективності, таких як ключові показники продуктивності (KPIs). KPI - це система показників, які використовуються для оцінки продуктивності працівників агентства.

Агентство "Шанс" використовує невібіркові методи нематеріальної мотивації свого персоналу, які активно використовуються за кордоном і тепер стають популярними на внутрішніх підприємствах. Серед цих методів можна виділити гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, корпоративне планування кар'єри, доступ до навчальних програм, надання додаткових

вихідних днів, подарунки своїм працівникам на святкові дні та використання політики патерналізму. За дослідженнями консалтингового агентства Watson Wyatt Heissmann встановлено, що перші два зазначені методи стимулюють європейців на 75%, третій метод - на 60%, а четвертий - на 20% [36]. Класичні методи управління ресурсами праці, що базуються на технократичних аспектах, поступово втрачають свою актуальність в умовах радикальних змін у технологіях, техніці та якості працівників.

Сучасне управління організацією відбувається в умовах глобалізації ринків і підвищеної конкуренції. Розвиток агентства може бути досягнутий лише за умови оптимізації стратегічного управління персоналом.

Проектування та реалізація стратегії управління повинні базуватися на ефективному використанні всіх ресурсів агентства, їх оцінці та забезпеченні їх відповідності стратегії. Створення та впровадження стратегії управління

персоналом повинні враховувати напрямки змін і здійснюватися з використанням нових управлінських методів та організаційних змін. Для покращення та оптимізації стратегії управління персоналом слід розвивати методи оцінки, мотивації персоналу з використанням сучасних підходів до забезпечення агентства кваліфікованими співробітниками, а також розробляти

механізми послідовного підвищення мотиваційного потенціалу персоналу на основі визначення їх мотиваційних потреб.

Отже, на сучасний момент стан справ в агентстві "Шанс" вимагає впровадження інноваційних підходів у стратегічному управлінні персоналом, що дозволить перейти від застарілих структур, які не здатні вирішити складні завдання управління персоналом в сучасних умовах [93], до більш ефективних систем управління персоналом, які успішно функціонують за кордоном.

Використання досвіду провідних світових компаній у Західній Європі, Японії та США допоможе підвищити ефективність стратегічного управління персоналом у агентстві "Шанс" і сприятиме його конкурентоздатності.

Впровадження успішного зарубіжного досвіду в розробку стратегій

управління персоналом на агентстві допоможе вирішити сучасні проблеми економічного розвитку в Україні [33].

У сучасних умовах глобалізації економіки та бажання України вступити до Європейського Союзу, враховуючи економічні та політичні зміни, що відбуваються в країні, необхідно проводити постійний моніторинг та аналіз

ринку праці України. Зараз безробіття, інфляція та соціальна напруженість в суспільстві стали звичайними явищами [14]. В таких умовах однією з ключових проблем в економіці України в епоху цифрової революції є розробка

ефективних стратегій управління персоналом в агентстві "Шанс" з

врахуванням світового досвіду, що становить частину економічної системи, де використовується людський капітал як важливий ресурс у національному виробництві [112].

Майстри ефективного управління персоналом, такі як М. Амстронг, Е. Лібанова, С. Пирожков, С. Сессен та інші, вивчали питання ефективності процесу управління персоналом. Особливу увагу до управління та розвитку персоналу приділяли такі вчені, як Т. Білорус, І. Вовк, О. Гетьман, Р. Дарміць, Г. Писаревська, І. Саух, Р. Якубів та інші.

Питанням закордонного досвіду управління персоналом були присвячені праці С. Ю. Базарова, Дж. Бенсона, П. Діксона, Дж. Гамбії, В. А. Корженевської, Н. М. Кулапова, П. Телберта та інших дослідників.

Під управлінням персоналом слід розуміти процес, де "орган управління персоналом агентства "Шанс" здійснює планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання діяльності персоналу з метою досягнення цілей агентства, особистих цілей працівників, розвитку персоналу та підвищення кадрового потенціалу [6]."

На практиці, ключові елементи, які визначають кадровий потенціал агентства "Шанс", включають:

оплата праці найманих співробітників, які працюють над створенням і реалізацією товарів (послуг), які продаються на ринку;

інтелектуальна власність, яку створюють співробітники, і яка включає технології виробництва, патенти, ліцензії та інше;

інтелектуальна власність, яку створюють співробітники підприємства, але її не оплачується і, отже, не відображається в балансі, така як бізнес-ідеї, а також особистий імідж і ділові зв'язки працівників;

організаційна культура підприємства, що включає унікальні норми, стандарти поведінки, організаційну структуру, систему винагород і їхній розподіл, цінності, моделі комунікації та інше.

Враховуючи ці аспекти, важливо визначити, що управління персоналом на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах розвитку економіки України має свої особливості. Потрібно надавати увагу недолікам, які можна виправити через адаптацію іноземного досвіду управління персоналом.

У сучасний період розвитку економіки України вітчизняні підприємства зіштовхуються з характерними особливостями перехідного періоду. Один із важливих аспектів цього процесу полягає в відсутності співпраці між підприємствами на галузевому та регіональному рівнях через обмежену мобільність робочої сили. Крім того, підприємства не завжди дотримуються ідеалів корпоративної культури, що не сприяє створенню філософії бізнесу серед їхнього персоналу. Ця ситуація має негативний вплив на мотивацію працівників, а також на фінансову та економічну стабільність компанії.

Додатково, недостатньо ефективно впроваджуються сучасні системи мотивації, що не сприяє підвищенню продуктивності працівників. Також важливим аспектом є освіта персоналу та її взаємозв'язок із їх продуктивністю, які потребують інтенсивного розвитку та активізації під час роботи тощо.

Враховуючи вищезазначені аспекти, важливо акцентувати увагу на досвіді управління персоналом американських, японських підприємств та інших країн світової економіки. Вибір цих країн для вивчення обумовлений їхніми передовими практиками в організації бізнесу. Діяльність американських та японських підприємств завжди розглядається у теорії менеджменту як "коридор альтернатив" для прийняття управлінських рішень.

Можливо, використовувати індекс глобальної конкурентоспроможності для аналізу світового досвіду управління персоналом, зокрема такі показники, як етична поведінка фірм, оплата праці, продуктивність праці, практика найму та звільнення працівників, гнучкість у визначенні заробітної плати, якість освіти та інші критерії, що визначають якість та рівень життя в певній країні. Згідно з цими показниками, важливо звертати увагу на країни, такі як Швейцарія, Сполучені Штати Америки, Сінгапур, Нідерланди, Гонконг, Німеччина, Великобританія та Японія, серед інших (рис. 3.1).

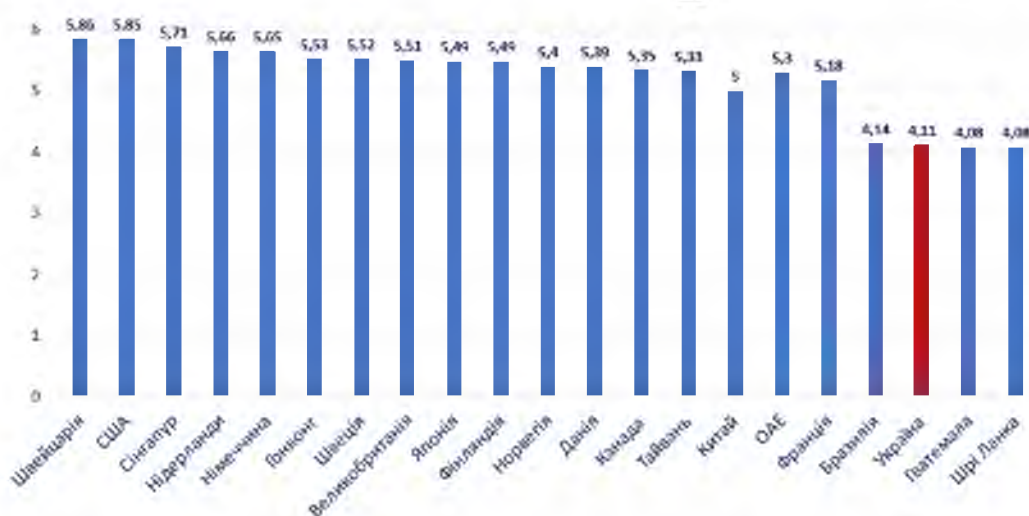


Рис. 3.1. Значення індексу Глобальної конкурентоспроможності країн за 2019 р. [2].

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. 3.1).

Таблиця 3.1.

Досвід передових за індексом глобальної конкурентоспроможності країн світу в управлінні персоналом

Країна	Особливості досвіду управління персоналом
1	2
Швейцарія	<ul style="list-style-type: none"> - формування відносин не на засадах примусу, а на засадах довіри; - поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості; - наявність спеціальних цільових програм, що забезпечують координацію підготовки молоді.

НМУ	Сполучені Штати Америки	<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальний підхід до працівника, персоніфікація заходів управління персоналом на основі набутої кваліфікації та навиків [79]; - 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); - використання “концепції конкуренції” у визначенні заходів мотивації трудової діяльності;
НМУ	Японія	<ul style="list-style-type: none"> - чітке формування цілей і задач на кожному рівні управління; - високий рівень демократії в суспільстві та стійкі соціальні гарантії у суспільстві [98]; - постійна атестація службовців з метою кар’єрного просування; - оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників [56]
НМУ	Сінгапур	<ul style="list-style-type: none"> - колективізм у прийнятті рішень; - орієнтація на інноваційну спрямованість економіки як в галузі менеджменту, так і економіки підприємства; - високий рівень централізації управління; - гнучка система групової відповідальності за кінцеві результати роботи; - використання концепції відданості компанії, надання важливості заходам корпоративної культури.
НМУ	Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> - підготовка, навчання та стажування фахівців всіх галузей, значна увага відводиться самоосвіті на кожному рівні управління; - гнучка система заохочень та фінансових стягнень; - участь у “гуртках якості”, що зумовлює колективність у вирішенні поточних та ключових питань діяльності організації на основі підготовки доповідей за основними проблемними питаннями; - постійне прагнення до застосування інновацій для підвищення продуктивності праці [98]. - спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці [2]; - перепідготовка та стажування працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами; - використання гнучких форм оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов та інших навиків.

Закінчення таблиці 3.1

НМУ	1 Велико-британія	2 <ul style="list-style-type: none"> - зобов’язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань [50]; - постійне навчання персоналу та стимулювання набуття додаткових навиків; - дуальність освіти серед здобувачів вищої освіти за умови розвитку бізнес-структур [2].
-----	----------------------	---

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

Застосування підходу до організації бізнесу, який акцентує увагу на працівнику як головному ресурсі для створення додаткової вартості.

Розвиток системи навчання персоналу з прямим врахуванням результативності роботи, її оцінки і можливостей кар’єрного зростання.

Активне залучення працівників до реалізації та розробки стратегічних планів компанії.

Створення ефективної корпоративної культури в бізнес-структурах з метою об'єднання колективу, розвитку філософії компанії, запобігання промислому шпіонажу і створення додаткового фундаменту для економічної стійкості підприємства [56].

Використання гнучких систем оплати праці та нових систем мотивації персоналу через впровадження систем лояльності, які призначені для задоволення індивідуальних потреб працівника на всіх рівнях управління завданнями.

При розвитку структури управління в Україні важливо вміло і корисно використовувати накопичений і вже досить багатий досвід різних країн.

Залежно від конкретного підприємства та особливостей нашої країни, варто використовувати певні напрямки в менеджменті. При впровадженні нової моделі управління персоналом на вітчизняних підприємствах розумно користуватися принципами управління персоналом, які є характерними для японського досвіду.

Основною метою має стати підвищення продуктивності праці, і для досягнення цієї мети необхідно, щоб кожен працівник відчував особисту відповідальність за результати своєї праці. В цьому контексті потрібно переглянути систему оплати праці, систему мотивації та стимулювання, систему кар'єрного зростання, ротації персоналу, підвищення кваліфікації та ставлення керівництва до своїх співробітників. Засновуючись на японських управлінських практиках, не можна ігнорувати важливість відкритості інформації, щоб кожен співробітник мав доступ до майбутніх планів, поставлених завдань та стратегічних перспектив розвитку організації. Для цього можна створити спеціальні дошки або брошури, де будуть відображені графіки та етапи розвитку підприємства. Такий підхід є вкрай важливим і сприяє покращенню взаємин у колективі та зміцненню корпоративних зв'язків.

Сучасні умови постійно вимагають змін і адаптації. Вплив ефективного управління персоналом стає визначальним для успішної організації бізнесу та досягнення її цілей. Варто вивчити досвід інших країн у цьому питанні, оскільки адаптація цього досвіду з урахуванням ментальних та організаційних особливостей сприятиме підвищенню ефективності бізнес-сектора в Україні.

3.2 Посилення ролі служби менеджменту персоналу в управлінні туристичним агентством «Шанс»

Основною метою політики у сфері управління персоналом є досягнення гармонійного злиття, балансу, взаємодоповнення та підвищення ефективності різних соціально-професійних груп для підвищення конкурентоспроможності персоналу та агентства "Шанс". Ця політика дозволяє вирішувати дві ключові проблеми управління ресурсами, включаючи трудові ресурси: максимальне використання наявних ресурсів та їх оптимальний розподіл між альтернативними сферами використання.

Вибір методів формування конкурентоспроможності залежить від бажаних характеристик персоналу, і цей вибір варіюється в залежності від галузі, розмірів агентства та регіонального контексту [17, С. 45].

Узагальнення практики функціонування агентства та аналіз сучасних джерел економічної інформації сприяли формуванню основних принципів зміни характеристик персоналу агентства "Шанс" для досягнення конкурентоспроможності персоналу. Ці принципи включають:

Принцип системності, який підкреслює важливість системного підходу до всіх процесів на агентстві.

Принцип направленості, що допомагає вибирати напрямки змін відповідно до конкретних завдань.

Принцип підлеглих, який спрямовує окремі завдання з управління персоналом на досягнення загальних цілей агентства.

Принцип обумовленості, який пояснює взаємозв'язок між змінами в характеристиках персоналу та впливом факторів середовища.

Принцип неперервності, який підкреслює важливість поетапного досягнення малих результатів, що веде до змін у загальних характеристиках персоналу.

Принцип випереджаючого розвитку, який вимагає прогнозування та попереднього реагування на зміни в середовищі.

Принцип єдності оцінки та розвитку персоналу, який полягає в узгодженні вектору розвитку окремих характеристик трудового потенціалу та визначенні пріоритетних ознак.

Принцип узгодження інтересів агентства та окремого працівника.

Принцип "людського капіталу", який визнає значущість інвестицій в розвиток

Принцип узгодження інтересів агентства "Шанс" та окремих працівників повинен враховувати інтереси працівників, які реалізуються ними в процесі трудової діяльності. Цю гармонію можна забезпечити через розробку програм соціалізації та корпоратизації агентства, розвиток партнерства, залучення персоналу до участі у стратегічному плануванні та розподілі прибутків агентства. Однією з найпоширеніших форм реалізації цього принципу є системи оплати праці і мотивації працівників.

Принцип "людського капіталу" повинен змінити підхід керівництва до персоналу, базуючись на теорії людського капіталу. Зміна необхідна через зростання важливості ролі особистості працівника в діяльності агентства, яку слід використовувати для досягнення цілей агентства, вивчаючи та формуючи мотиваційні настанови.

Механізм розвитку конкурентоспроможності агентства "Шанс" має забезпечити перехід неконкурентоспроможного персоналу до конкурентоспроможного рівня.

Механізм формування конкурентоспроможності персоналу - це система комплексних заходів, спрямованих на створення відповідних кількісних та якісних характеристик персоналу, реалізація яких дозволяє досягти необхідного рівня конкурентоспроможності персоналу та агентства "Шанс".

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

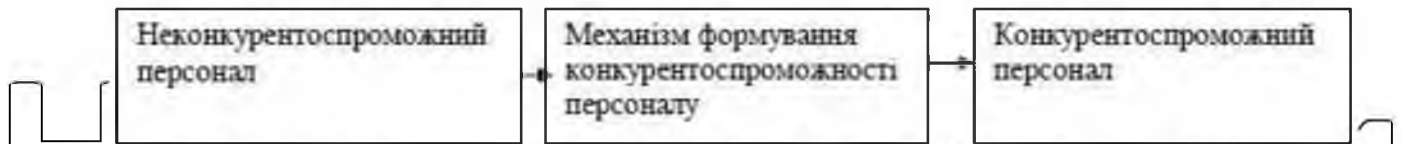


Рис. 3.2 Механізм формування конкурентоспроможності персоналу приватного підприємства «Шанс».

Конкурентоспроможність персоналу забезпечується сукупністю характеристик, які сприяють досягненню конкурентних переваг. Оскільки не всі характеристики персоналу можуть призвести до конкурентних переваг, завданням менеджера є встановлення пріоритетів у розвитку персоналу.

Кількість та значущість переваг визначають рівень конкурентоспроможності персоналу. Досягнення відповідного рівня, який дозволяє агентству "Шанс" ефективно функціонувати, є головною метою запропонованого механізму.

Зміни в кількісному та якісному складі персоналу агентства "Шанс" здійснюються через впровадження відповідних стратегій - інструментів управлінського впливу на конкурентоспроможність персоналу. Необхідно фіксувати ці зміни до та після застосування управлінських заходів. Це дозволить оцінити їх ефективність та прийняти рішення щодо подальшого управління конкурентними перевагами персоналу.

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

Цей механізм, в свою чергу, є складовою механізму формування конкурентоспроможності агентства "Шанс". Механізм розвитку конкурентоспроможності - це система, що стимулює індивідів, колективів, окремих працівників, власників та підприємців. Система розвитку базується на конкуренції, яка надає індивідам та колективам мотивацію для підвищення конкурентоспроможності.

Наступним кроком буде детальний розгляд підсистем запропонованого механізму.

Цільова підсистема. Завдання з розвитку конкурентоспроможності персоналу можна розділити на дві категорії. Перша група завдань спрямована на досягнення стратегічних цілей агентства "Шанс", таких як прибутковість, стабільність, адаптованість і оптимальність. Друга група завдань сприяє досягненню індивідуальних цілей кожного працівника, включаючи задоволення від трудового процесу, кар'єрне зростання і матеріальну зацікавленість в результатах праці.

Підсистема управління розвитком конкурентоспроможності персоналу включає в себе визначення відповідних соціальних та професійних характеристик персоналу. Для цього встановлюються вимоги до персоналу, які перетворюються на систему кількісних та якісних показників. Оцінка рівня конкурентоспроможності персоналу з використанням цієї системи показників дозволяє проаналізувати відповідність потребам агентства "Шанс" в персоналі на певний період часу.

Оцінювання характеристик персоналу не тільки несе в собі можливість поліпшити їх і підвищити конкурентоспроможність, але також створює аналітичну основу для подальшого планування напрямків розвитку. Визначається відповідність досягнутого рівня конкурентоспроможності потребам агентства "Шанс" на конкретний період часу.

Важливо зауважити, що висока загальна конкурентоспроможність персоналу не завжди означає однаковий рівень конкурентоспроможності для кожного працівника. Тому важливо розділити персонал на однорідні групи та використовувати різні методи оцінки для кожної групи, щоб уникнути соціальної напруги в колективі і врахувати індивідуальні потреби кожного працівника.

Усі методи розвитку конкурентоспроможності персоналу можна об'єднати в групи, такі як відбір, навчання, мотивація, соціальна підтримка,

інтеріоризація, самовідтворення, реінжиніринг, лізинг персоналу та корпоративна участь.

У структурному плані механізм розвитку конкурентоспроможності повинен включати в себе визначену структуру відповідальних працівників, норми та правила стимулювання, а також регулярні оцінки результатів заходів, проведених на основі конкретних соціологічних досліджень.

Важливу роль в цьому процесі відіграють кадрова служба агентства "Шанс" і керівники різних рівнів в управлінській структурі, які можуть впливати на задоволення і розвиток потреб працівників, враховуючи їхні інтереси.

Удсистема реалізації виконує два основних завдання в розвитку конкурентоспроможності персоналу агентства "Шанс":

пристосування організаційної структури до тактичних змін;

пристосування організаційної структури до стратегічних змін.

Реалізація обраної стратегії розвитку передбачає створення життєздатної організаційної структури агентства "Шанс". Зміни в цій структурі повинні відповідати напрямкам змін у конкурентоспроможності персоналу відповідно до стратегії. Виконання стратегій розвитку

конкурентоспроможності персоналу може бути важким завданням, оскільки персонал виступає одночасно суб'єктом та об'єктом управлінського впливу.

Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу агентства "Шанс" передбачає виконання ряду управлінських дій для зміни кількісного та якісного складу підприємства:

встановлення переліку робіт, розробка ефективних технологій та розрахунок норм праці;

розподіл всіх видів робіт між працівниками та встановлення системи взаємодії та співпраці в праці;

організація системи оплати праці та матеріального стимулювання; забезпечення охорони праці, дотримання техніки безпеки та створення комфортних умов праці;

регулювання трудових відносин у відповідності до законодавства;
 встановлення партнерських відносин з формальними та неформальними
 організаціями, які впливають на персонал;
 формування корпоративної культури.

Важливою частиною при реалізації стратегії є адаптація організаційної
 культури агентства "Шанс" до нової стратегії, що може включати розробку
 загальних цінностей та їх сприйняття персоналом агентства.

Створення добре організованої культури, яка відповідає стратегії,
 сприяє створенню позитивного ставлення персоналу до цілей агентства
 "Шанс" і сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу.

Реалізація розвитку конкурентоспроможності персоналу агентства
 "Шанс" - це вкрай складний процес, який стикається з численними
 проблемами, що можуть спричинити невдачі під час впровадження стратегії:

неконтрольовані впливи ззовні та зміни в навколишньому середовищі
 агентства;

недостатня координація дій при реалізації запланованих заходів;
 розходження стратегічних та оперативних планів;

помилки у процесі планування та недооцінка необхідних ресурсів;

неясні або суперечливі цілі;

недостатня кваліфікація та компетентність персоналу;

низький або надто високий рівень делегування повноважень;

недолік інформаційних та комунікаційних систем агентства;

обмежений контроль над стратегічно важливими показниками.

Критерієм успішності реалізації стратегії розвитку
 конкурентоспроможності є досягнення поставленої мети. Для контролю за
 досягненням цієї мети в управлінні конкурентоспроможністю персоналу
 використовуються методи моніторингу та кадрового аудиту.

Створення системи розвитку конкурентоспроможності персоналу
 передбачає наявність інформації про продуктивність роботи в агентстві
 "Шанс", а також про його внутрішнє та зовнішнє середовище. Інформаційне

забезпечення агентства включає в себе дані про умови матеріального стимулювання, оплату праці, конкурентоспроможність персоналу, моніторинг соціального захисту та мотивації працівників, а також іноземний і вітчизняний досвід мотивації.

3.3. Комплексний розвиток системи управління професійним зростанням персоналу агентства «Шанс»

Нові підходи до вирішення проблем управління кадровим потенціалом визначають потребу у дослідженні всієї системи управління персоналом, яка повинна відповідати сучасним вимогам і сприяти реалізації загальної стратегії розвитку агентства "Шанс" і соціально-економічному піднесенню суспільства загалом.

З цієї причини сучасна концепція управління передбачає виділення серед багатьох функціональних сфер управління кадровою складовою виробництва - управління персоналом агентства. Звісно, на кожному агентстві існує потреба у визначенні кількості персоналу, створенні ефективної системи відбору, найму та управління персоналом, в забезпеченні їхньої зайнятості, враховуючи інтереси як виробництва, так і самого працівника. Це також включає в себе систему винагород за працю на основі результатів, просування працівників, мотиваційну систему праці та розгляд індивідуальних проблем працівників. Тому вивчення особливостей управління персоналом та визначення пріоритетних напрямків його практичної реалізації є актуальним завданням у науковій і прикладній діяльності.

З метою визначення ринкового рівня заробітної плати необхідно регулярно оцінювати персонал агентства "Шанс" відповідно до встановлених критеріїв компетенцій та ключових показників ефективності. Компетенції включають професійні, ділові та особисті якості працівника, які використовуються ним у роботі та проявляються у трудовій поведінці.

Ключові показники ефективності - це показники ефективності роботи на конкретній посаді або вакансії, які подаються у вимірній шкалі.

Раціональним є розробка та впровадження корпоративної моделі компетенцій в агентстві "Шанс", яка визначає сукупність вимог до професійних, ділових та особистісних якостей працівників, що застосовуються до всіх посад і необхідні для досягнення цілей агентства.

Ця модель повинна бути розроблена на основі аналізу цілей, цінностей та культури агентства "Шанс", його організаційної структури. Структура корпоративної моделі компетенцій має відображати структуру робочих місць в агентстві і вимоги до компетенцій для кожної посади повинні бути відображені у описі цих посад. Регулярне оновлення структури корпоративної моделі та вмісту компетенцій проводиться не рідше ніж один раз на три роки, і керівником відділу управління персоналом може бути ініційовано раніше, якщо це необхідно.

Регулярна оцінка компетенцій має бути проведена наступним чином:

Визначення актуальних компетенцій на майбутнє, обговорення їх в колективі та надання цього списку працівникам

Моніторинг трудової поведінки працівника протягом звітного періоду.

Інтерпретація поведінки працівника керівником, при необхідності - проведення оцінної розмови. Якщо працівник регулярно демонструє не менше 50% цільових показників компетенції протягом періоду, то компетенція вважається продемонстрованою.

Визначення відповідності фактичних компетенцій необхідним.

Формування інтегральної оцінки та розробка коригуючих заходів для поліпшення результатів працівника та підвищення його компетентності.

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

Розглянемо запропоновані методики оцінювання бізнес-якостей працівників агентства "Шанс".

Оцінка бізнес-якостей працівника здійснюється за загальними показниками, які суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат в колективі та, отже, на загальну атмосферу трудового процесу та його практичні результати. У таблицях 3.2-3.6 наведено рекомендований перелік можливих характеристик для оцінки бізнес-якостей працівників агентства "Шанс".

Оцінка складності функцій, які виконують працівники агентства "Шанс", здійснюється на основі ознак, які враховані в тарифно-кваліфікаційному довіднику. Крім того, враховуються додаткові ознаки, які не включені в довідник, але впливають на складність роботи робітників і вимагають більше зусиль, досвіду та самоконтролю, такі як різноманітність завдань, керівництво відділом, додаткова відповідальність у технологічному процесі і робота на основі самоконтролю.

Таблиця 3.2

Групи персоналу агентства «Шанс» 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 агентства «Шанс»

№	Характеристика (ознаки, риси)	Питома 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					

Оцінка результатів праці робітників агентства "Шанс" враховує якісні та кількісні параметри виконуваних робіт, а також їхню ритмічність. Згідно з методичними рекомендаціями, використовуються певні бальні оцінки для ознак і цінування (табл. 3.5). Кінцевою метою використання оцінок є формування персоналу агентства "Шанс" висококваліфікованими працівниками та підвищення ефективності роботи.

Таблиця 3.4

Бальні оцінки ознак, що визначають складність функцій, які виконують працівники агентства «Шанс»

№	Назва ознаки складності виконання функції	Питома 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	Питома значущість, відносні одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх 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 агентства «Шанс»

№	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 всіх аспектів професійних якостей проводиться шляхом підсумовування оцінок ознак з урахуванням їхнього важливості. Для оцінки складності функцій керівників і фахівців агентства "Шанс" відібрані ознаки, які дозволяють належним чином охопити всі аспекти характеру робіт і врахувати особливості різних видів діяльності. Ці ознаки включають в себе характер робіт, які визначають суть роботи, різноманітність і складність завдань, масштаб і складність керівництва, додаткову відповідальність.

Важливість цих ознак у відношенні один до одного оцінюється у відносних одиницях (експериментально визначається).

Оцінку професійних та особистих якостей управлінського персоналу агентства "Шанс" рекомендується проводити на основі факторів оцінки з урахуванням коефіцієнтів, які наведені у таблиці 3.6. Всі п'ять факторів утворюють повний профіль працівника в цифровому вимірі.

Оцінки проставляються в розділ "оцінка" з використанням бальної системи, враховуючи такі критерії:

якість, яка виявляється в вищій мірі та постійно - 5 балів;

якість, яка виявляється досить постійно - 4 бали;

якість, яка виявляється частково та періодично - 3 бали;

якість, яка не виявляється, але не заважає роботі - 2 бали;

якість, яка не виявляється і завдає шкоди роботі - 1 бал. Середня оцінка обчислюється як середнє арифметичне значення цих показників для кожного

критерію. Потім всі оцінки нормалізуються до одиниці, відповідно до

співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої оцінки. Вони виражені в питомій вазі до одиниці, де одиниця є нормою, ідеалом, стандартом (рівна 5 балів).

Керівництво агентства "Шанс" має визначати завдання, пов'язані з кваліфікацією, навчанням і досвідом персоналу. Агентство "Шанс" повинно розробляти власну політику та відповідні процедури для визначення потреби в навчанні та підготовці персоналу, з урахуванням як поточних, так і майбутніх завдань. Ця система підготовки відрізняється від комплексу заходів з підвищення кваліфікації, які проводяться, наприклад, раз в 5 років і полягають в формальному отриманні певного свідоцтва.

Корпоративна освіта в агентстві "Шанс" відрізняється від традиційної "професійної освіти" за такими основними характеристиками та пріоритетами:

1. У систему корпоративної освіти включаються всі члени агентства. Організації, подібно до людей, мають різні здібності до навчання. Відсутність цієї здатності в організації негативно впливає на її конкурентоспроможність.

2. Корпоративна освіта має передбачувати майбутні структурні зміни та оновлення. Швидкий розвиток науки і технологій, динаміка соціальних змін призводять до виникнення нових галузей діяльності, які раніше не існували. Подолання бар'єру між накопиченням знань та готовністю персоналу до їх впровадження та ефективного використання можливе, якщо навчання відбувається вперед за потребами практики.

3. Корпоративна освіта надихає та спонукає співробітників розвивати бажання здобувати нові знання, навички і здібності, підсилює у них свідомість щодо необхідності саморозвитку та самореалізації. Підвищення кваліфікації сприяє не лише професійному зростанню, але і загальному інтелектуальному розвитку людини та підвищує її віру у себе.

4. Корпоративна освіта є неперервною - як у здобутті професійних знань, навичок та вмінь, так і в соціокультурному розвитку.

5. Система корпоративної освіти гнучка і мобільна, здатна адаптуватися до постійних змін, які відбуваються в суспільстві, економіці та виробництві.

6. Метою корпоративної освіти є передача знань з максимальним використанням їх на практиці, що виражається у зміні поведінки працівників, покращенні якості їхньої діяльності та підвищенні продуктивності.

Пріоритетом такої освіти є не накопичення великого обсягу "найкращих знань", а підвищення ефективності діяльності агентства.

7. Корпоративна освіта є інноваційною і креативною. В основі такої інноваційної освіти міститься ідея командного підходу до навчання. Команда має наступні характеристики:

члени команди спрямовані на досягнення спільної мети або завдання; досягнення цієї мети вимагає співпраці членів команди та координації їх зусиль;

взаємодія членів команди відбувається регулярно.

Важливо зазначити, що команди формуються переважно з метою вирішення конкретних і відокремлених завдань в агентстві "Шанс". Вони відзначаються сильним духом співпраці, рівності, кооперації та відданості цілям команди і залучені до швидких змін. Визначення ролей, які різні люди

можуть виконувати в команді, допомагає краще використовувати індивідуальні сильні сторони. Крім того, робота в команді має кілька переваг:

об'єднання різних знань і навичок для вирішення завдань та проблем;
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 агентства.

Застосування командного підходу в агентстві "Шанс" дозволяє розв'язувати стратегічно важливі завдання, отримувати та впроваджувати нові професійно орієнтовані знання і технології, розробляти спільне бачення, яке включає загальні ідеї, цілі, цінності, візію майбутнього агентства та шляхи до її досягнення.

Корпоративне навчання ґрунтується на кількох принципах:

принцип контексту передбачає не лише навчання вмінь і навичок, але й передачу ідеологічних установок замовника учасникам семінарів та тренінгів;

принцип акумуляції знань передбачає роботу в єдиній науковій парадигмі, що дозволяє при необхідності залучати двоох чи більше тренерів до проекту корпоративного навчання, не знижуючи якість передачі матеріалу;

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

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

принцип повної залученості орієнтує на тривалі взаємини з замовником

[15, С. 25].

Використання цих принципів допомагає агентству "Шанс" розв'язувати стратегічно важливі завдання, впроваджувати нові знання та технології та формувати спільне бачення для досягнення успіху.

Висновки до розділу 3

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

1. Розповсюджена на українських підприємствах система управління трудовою діяльністю проявила свою недосконалість і неефективність, що призвело до низької продуктивності праці, високої текучості кадрів, несприятливого соціально-психологічного клімату і, в результаті, до втрат на більшості підприємств, і навіть їх банкрутства. Прагнення вітчизняних підприємств створити збалансовану, сучасну та конкурентоздатну систему управління трудовою діяльністю персоналу підштовхує їх вивчати і загальний досвід іноземних держав з комплексного управління персоналом.

Отже, управління трудовою діяльністю персоналу на підприємствах у різних країнах світу має свої особливості, без вивчення яких неможливо розробити ідеальні підходи до вдосконалення вітчизняної системи управління персоналом. Далі досліджень може стати вивчення закордонного досвіду щодо регулювання таких ключових аспектів забезпечення ефективного

використання трудового потенціалу індивіда в межах певної організаційної одиниці, як: планування трудової діяльності, оцінка результатів праці, професійний відбір кадрів, контроль трудової поведінки, професійний розвиток персоналу, система стимулювання працівників.

Аналіз практики функціонування агентства "Шанс" та сучасної економічної літератури дозволяє визначити основні принципи, які слід враховувати при зміні характеристики персоналу для забезпечення конкурентоспроможності персоналу. Серед цих принципів можна виділити принципи: системності; направленості; підлеглості; обумовленості; неперервності; випереджаючого розвитку; єдності оцінки та розвитку персоналу; узгодження інтересів агентства та окремого працівника; "людського капіталу".

2. Значущу роль у цьому процесі відіграють кадрова служба агентства "Шанс", керівники і менеджери різних рівнів управлінської структури. Вони мають можливість впливати на задоволення та розвиток потреб працівників, враховуючи їх інтереси. Реалізація обраної стратегії розвитку передбачає створення життєздатної організаційної структури агентства "Шанс". Зміни в цій структурі повинні відповідати напрямкам змін у конкурентоспроможності персоналу відповідно до стратегії. Однак важливо зазначити, що взаємодія персоналу вагомо впливає на вдоволення працівників і їх розвиток, і, отже, менеджмент має розглядати персонал як одночасно суб'єкт і об'єкт управлінського впливу.

3. Для визначення рівня ринкової заробітної плати на агентстві "Шанс" слід регулярно проводити оцінку персоналу відповідно до встановлених критеріїв компетентності та ключових показників ефективності. Компетентності тут розуміються як професійні, ділові і особисті якості працівників, які використовуються під час роботи і виражаються в трудовій поведінці. Ключові показники ефективності - це показники ефективності діяльності на конкретній посаді, представлені у вимірній шкалі. При цьому розробка та впровадження корпоративної моделі компетентностей, як сукупності вимог до професійних, ділових та особистісних якостей

працівників, що встановлені для всіх посад і необхідні для досягнення цілей агентства, є належним і доцільним кроком.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

НУБІП України

Результати проведеного теоретичного пошуку та дослідницької роботи дають підставу прийти до таких висновків:

1. Усі трактування поняття "управління персоналом" переважно зосереджуються на аспектах організаційного управління та оперують метою і методами, які сприяють досягненню цієї мети. Існує альтернативний підхід, що акцентує увагу на суті цього процесу, який відображає його функціональний бік. Зокрема, існує багато визначень "управління персоналом", які можуть містити певні відмінності. Тим не менш, можна виділити три основних риси, які об'єднують більшість визначень цієї категорії та утворюють основу процесу управління персоналом, а саме: створення можливостей для розвитку для кожного співробітника, враховуючи його внесок у загальну справу; розгляд людських ресурсів як джерела доходів; інтеграція у загальну стратегію кадрової та соціальної політики агентства "Шанс".

2. Управління людськими ресурсами – це уміле впливання з боку керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління, включаючи розробку концепції, стратегії кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами. Це систематичний, планований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального розвитку і використання робочої сили на рівні агентства "Шанс". Основний зміст управління персоналом полягає в плануванні, створенні, реорганізації та раціональному використанні людських ресурсів.

Людські ресурси – це найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки вони є живими, на відміну від матеріальних факторів виробництва, і можуть самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати вимоги до них, мають суб'єктивні інтереси і інше.

НУБІП України

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 створення механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування агентства "Шанс". Ця концепція деталізується через розробку кадрової політики.

3. Одним із ключових організаційних аспектів управління персоналом є організаційна структура управління агентства "Шанс". Залежно від зовнішнього середовища, розміру суб'єкта господарювання та його специфіки, керівництво агентства "Шанс" 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, в порівнянні зі структурами вищого рівня централізації. Вплив на управління розвитком персоналу здійснюють методи організації праці, використовані агентством "Шанс". Підвищення продуктивності праці персоналу передбачає розширення змісту їхньої діяльності через більше різноманітні функції.

Політико-правові чинники також впливають на управління розвитком персоналу. Зокрема, нестабільна політична ситуація створює значні перешкоди для забезпечення сталого розвитку персоналу в агентстві "Шанс", роблячи стратегічну мету агентства спрямованою на виживання на ринку.

Неоднакова та мінлива нормативно-правова база також не спонукає до інвестування в процеси розвитку персоналу вітчизняних підприємств.

4. Видатні теоретики у сфері менеджменту, такі як І. Ансофф, П. Друкер, Т. Пітерс, Р. Уотермен, Ф. Хайзе, М. Хільб та багато інших вчених, розробили нові підходи до управління персоналом. Дослідники виділили три основних підходи до управління персоналом: органічний, економічний і гуманістичний. Головна розбіжність між цими підходами полягає в їхньому розумінні ролі людини в організації і в сприйнятті природи організації. Новий

підхід виходить з ідеї управління поведінкою людини і розуміння організації як культурного явища. Якщо економічний і організаційний підходи акцентують структурний аспект організації, то гуманістичний підхід показує, як можна створити організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, фольклор і інші аспекти. Сутність нової управлінської парадигми полягає в переході від упору на досягнення успіху агентства насамперед за допомогою раціональної організації виробництва, зменшення витрат і розвитку спеціалізації та інших традиційних методів. Основною ідеєю є перехід до управління, спрямованого на майбутнє, з пріоритетною орієнтацією на стратегічне управління.

5. Розвиток персоналу в агентстві "Шанс" – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, підвищення професійної кваліфікації, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Цей процес включає в себе заходи, пов'язані з оцінкою кадрів з метою адаптації до виробничих умов та атестації персоналу, плануванням професійної кар'єри працівників і стимулюванням їхнього розвитку. Складовими процесу розвитку персоналу агентства "Шанс" є професійна підготовка, виробнича адаптація, оцінювання та атестація персоналу, а також планування професійної кар'єри персоналу. Розвиток персоналу здебільшого залежить від ефективності професійно-орієнтаційної роботи в закладах освіти та у самому агентстві "Шанс". Водночас, розвиток персоналу передбачає наявність на агентстві відповідної системи матеріальних та моральних стимулів.

6. Професійна компетентність сучасного фахівця – це складне багатокомпонентне поняття, про що свідчить різноманітність наукових підходів в сучасній науковій літературі. Ці підходи включають соціокультурний, діяльнісний, комунікативний, професійний, контекстно-інформаційний, психологічний і багато інших аспектів.

7. Аналіз якісного та кількісного стану персоналу агентства "Шанс" є важливим для виявлення можливостей підвищення ефективності його діяльності. Рівень якості персоналу має вирішальне значення для ефективності всієї організації. Від особистих якостей працівників, їх освіти та кваліфікації залежать не лише якість надання послуг, але й якість ухвалення управлінських рішень та результати їх впровадження. Трудовий потенціал агентства характеризується різними показниками, такими як кваліфікаційний рівень працівників, стабільність складу та показники змінності. В умовах ринкової економіки України, одним з основних аспектів аналізу діяльності агентства "Шанс" є оцінка його фінансово-господарської діяльності.

8. Розповсюджена на українських підприємствах система управління трудовою діяльністю виявила свої недоліки та неефективність, що призвело до низької продуктивності праці, високої текучості персоналу, несприятливого соціально-психологічного клімату та, як наслідок, збитковості більшості підприємств і навіть їх банкрутства. Намагання вітчизняних підприємств щодо створення збалансованої, сучасної та конкурентоздатної системи управління трудовою діяльністю спонукає їх до узагальненого вивчення досвіду іноземних держав у розвитку комплексної системи управління персоналом.

Отже, управління трудовою діяльністю персоналу на підприємствах у різних країнах світу має свої власні особливості, і вивчення цього досвіду є важливим для подальшого вдосконалення вітчизняної системи управління персоналом.

Майбутні дослідження можуть бути спрямовані на вивчення зарубіжного досвіду в регулюванні основних аспектів ефективного використання трудового потенціалу індивідуума в межах певної організаційної одиниці, таких як планування трудової діяльності, оцінка результатів праці, професійний відбір кадрів, контроль трудової поведінки, професійний розвиток персоналу, система стимулювання працівників.

9. Удосконалення характеристик персоналу агентства "Шанс" для досягнення конкурентоздатності персоналу базується на основних принципах, включаючи принцип системності, принцип направленості, принцип

підлегли, принцип обумовленості, принцип неперервності, принцип випереджаючого розвитку, принцип єдності оцінки та розвитку персоналу, принцип узгодження інтересів агентства та окремих працівників, а також принцип "людського капіталу".

10. З метою визначення ринкового рівня заробітної плати в агентстві "Іпанс" важливо регулярно оцінювати персонал з використанням визначених критеріїв компетенцій та ключових показників ефективності. Під компетенціями розуміються професійні, ділові та особисті якості працівників, які використовуються під час виконання роботи і відображаються у їх трудовій поведінці. Ключові показники ефективності представляють собою індикатори продуктивності на конкретних посадах або в робочих місцях, що оцінюються за визначеною шкалою. Застосування корпоративної моделі компетенцій, яка включає вимоги до професійних, ділових та особистісних якостей працівників, є важливим для досягнення цілей агентства та його сталим успіхом.

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 розвиненою 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. Бартошук О.В. Оцінка розвитку туризму в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 7. С. 82–86.

5. Бігдан М.Г., Карлик Ю.Ю. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління. Менеджмент, маркетинг та управління персоналом. Вісник КрНУ Михайла Остроградського. Кременчук: КрНУ, 2012. Вип. 3 (74). С. 178-182.

6. 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).

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

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

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

10. 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/VKshpru_psykhol_2014_49_4.pdf

11. 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.

12. 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: КПУ, 2018. С. 271-275.

13. 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

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

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

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

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

18. 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.

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

20. 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

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

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

23.

23. 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.

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

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

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

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

28. Голошко С. А. Новітні інструменти підвищення ефективності кадрового менеджменту в міжнародних компаніях [Електронний ресурс] / С. А. Голошко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2012. - № 2. - С. 202-205. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu_2012_2_43.pdf

29. 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.

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

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

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

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

34. 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.

35. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. № 4. С. М-17. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.11.

36. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств: Приазовський економічний вісник. 2018. № 5(10). С. 175-181.

37. Дитковская П. Г. Тенденции и особенности управления персоналом на зарубежных предприятиях / П. Г. Дитковская, Н. В. Яшкіна // Менеджмент и кадры психология управления. – 2009. – № 4. – С. 7-19.

38. Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації. 36. наук. пр. – Х.: ХІБМ, 2010. – 304 с.

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

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

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

42. Замятіна Н. В. Формування професійної компетентності майбутнього менеджера туристичної індустрії у процесі навчання. Проблеми освіти. 2017. Вип. I-II (65-66). С. 453-463.

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

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

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

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

47. Кейван О. І. Особливості впливу зовнішнього середовища на ефективність функціонування туристичного підприємства. Моделювання регіональної економіки. 2012. № 1. С. 68-79.

48. Киржнер Л. А., Киенко Л. П., Лепейко Т. И., Тимонин А. М. Менеджмент организаций. — К.: КНУ, 2009. — 684 с.

49. 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.

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

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

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

53. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства. Підручник. Київ. Знання. 2012. 343 с.

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

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

56. Куцик В. І. Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності креативних індустрій інноваційних систем розвитку : монографія / В. І. Куцик, О. І. Кліпкова. - Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017. - 268 с.

57. 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

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

59. 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).

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

61. Мальська М.П., Бордун О.Ю., Жук І.З. Управління персоналом в туризмі: теорія та практика. Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2013. - 232 с.

62. 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.

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

64. 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

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

66. 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

67. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. - К.: Знання, 2010. - 312 с.

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

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

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

71. 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.

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

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

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

75. 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.

76. 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://nbiv.gov.ua/j-pdf/Un_msm_2014_19\(2\)_24.pdf](http://nbiv.gov.ua/j-pdf/Un_msm_2014_19(2)_24.pdf).

77. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. – Т.: Карт-бланш, 2009. — 490 с.

78. Ровенська В. В., Шишкова Н. С., Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. Приазовський економічний вісник. Випуск 3 (14). 2019. С. 222–229.

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

80. 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.

81. Савельєва В.С. Психологія управління. – К.: ВД «Професіонал», 2009. – 320 с.

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

83. Савицька Л., Тарнавський В., Наврузов Ю., Шеремета П., Козак Н. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери. К.: Видавництво Олексія Капуєти, 2008. — 300 с.

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

85. Саух І. В. Методичний підхід до стратегічного аналізу макросередовища туристичних підприємств. EUROPEAN COOPERATION. Vol. 5 (24). 2017. P. 30–39.

86. Синенко Н. Про організацію професійного навчання в Нідерландах та Данії // Книжка кадровика. – 2007. – № 07. – С. 100-103.

87. Скрипник Л. В., Корнілова Н. В. Удосконалення технології управління туристичним підприємством (на прикладі туристичних компаній Черкащини). БізнесІнформ. № 12. 2012. С. 142-144.

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

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

90. 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

91. 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/Npknntu_e_2013_24_27.pdf

92. 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.

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

94. Таран Л.І. Управління підприємством на засадах менеджменту персоналу / Таран Л.І. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://charter/index_en.htm.

95. 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.

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

97. Трілленберг В. Менеджмент персоналу. – Т.: Економічна думка, 2009. – 78 с.

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

99. Федулова Л. Т. Менеджмент організацій. – К.: Либідь, 2010. – 448 с.

100. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. – К.: Академвидав, 2009. – 607 с.

101. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. – К.: Кондор, 2009. – 432 с.

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

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

104. Шаповал В. М., Герасименко Т. В. Фактори та принципи підвищення ефективності діяльності підприємств туристичного комплексу. Економічний вісник. № 3. 2016. С. 79–86.

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

106. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Шекшня С.В. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.atkearney.com/>.

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

108. Шпак Л. О., Аналіз зовнішнього середовища та структури туристично-рекреаційного комплексу України. Інвестиції: практика та досвід. 2015. – № 24. – С. 21-25.

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

110. 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.

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

112. 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.

113. 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.

114. 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.