

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім.
Б.Д.Гаврилишина

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Міждисциплінарна курсова робота

на тему:

”Удосконалення форм і методів управління персоналом в туристичному
підприємстві ”CORAL TRAVEL” ”

Виконав:

студент групи Т-41

Давидюк Владислав Віталійович

Перевірив:

к.економ.наук, доцент

Тибінь Анатолій Михайлович

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА МІСЦЕ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.

- 1.1. Поняття, функції та методи системи управління персоналом підприємства;
- 1.2. Кадрова політика як інструмент управління персоналом;
- 1.3. Закордонний та вітчизняний досвід управління персоналом на підприємствах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ “CORAL TRAVEL”.

- 2.1. Організаційно - управлінська характеристика туристичного підприємства “CORAL TRAVEL”;
- 2.2. Кадрова політика та стратегія розвитку персоналу на підприємстві “CORAL TRAVEL”;
- 2.3. Особливості сучасного управління персоналом в підприємстві.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ “CORAL TRAVEL”.

- 3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом;
- 3.2. Удосконалення та впровадження нових методів в системі управління персоналом туристичного підприємства “CORAL TRAVEL”;
- 3.3. Сучасні персонал-технології в управлінні персоналом, як новий напрям розвитку.

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

В умовах трансформаційної економіки великої актуальності набувають питання підготовки фахівців в галузі управління персоналом підприємства та організацій для національного господарства України. При цьому важливу роль надається не тільки використовуваного іноземного, а й наявного досвіду вітчизняними підрозділами за роки переходу держави до ринкових відносин. В умовах сучасної економіки особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм та методів управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність туристичного підприємства. Успіх роботи підприємства (організації, фірми) забезпечують працівники, які там працюють. Саме тому сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з великого числа сфер управлінської діяльності тієї, яка найбільш пов'язана з управлінням кадровою складовою виробництва – персоналом туристичного підприємства. Розвиток суспільства нерозривно пов'язаний з динамічними оновленнями систем управлінських відносин, що проявляється у виникненні нових форм та методів виробництва, формуванні глобальної системи торгівлі та фінансів, розробці сучасної концепції управління персоналом підприємства, діяльності промислових та фінансових груп, транснаціональних компаній і банків, які є власниками великої частини створених у світовій економіці товарів, капіталів та технологій.

Складовими кадрового господарства підприємств є кадрова політика, управління персоналом, адміністративне регулювання (кадрова робота). В Україні система управління персоналом, на жаль, є нерозвинутою, і потребує ретельного удосконалення та розвитку. Тому, тема управління персоналом є актуальною в нашій країні на сьогодні, так як успіх підприємства безпосередньо залежить від певних людей, їх знань та вмінь, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, вмінні навчатись чомусь нового. Для того, щоб організація працювала ефективно, необхідно правильно організувати роботу персоналу, при цьому постійно

контролюючи діяльність працівників, використовуючи різні методи та форми управління персоналом.

Робота з персоналом – одна з найважливіших функцій управлінської діяльності менеджера. Серед багатьох проблем кадрової роботи на підприємстві найбільш поширеними є:

- правильний підхід до організації управління персоналом;
- розробка методик проведення якісного відбору претендентів на посади;
- кваліфіковане узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства;
- аналіз та оцінка роботи персоналу.

Перетворення форм та методів управління в підприємницьких структурах, спрямоване на розвиток підприємливості, стане ефективним у тому випадку, якщо буде здійснюватися людьми, здатними на високому професійному рівні вирішувати завдання управління персоналом фірм, скеровувати трудовий потенціал персоналу на досягнення мети та цілей підприємства. Керівники всіх рівнів повинні вміти розбиратися в основах кадрового менеджменту, уміти професійно оцінювати трудові відносини, що складаються у командах, скеровувати роботу лідера таким чином, щоб це служило інтересам як підприємства в цілому, так і кожного її члена. Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні. Через це вони не виконують цілий ряд завдань по управлінню персоналом і забезпеченню нормальних умов його роботи. Найважливіші в їх числі є такими : соціально-психологічна діагностика; аналіз особистих взаємин, відносин керівництва; управління виробничими і соціальними конфліктами, стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і підбір кандидатів на посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри;

професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; правові питання трудових відносин.

Тема міждисциплінарної роботи актуальна оскільки безпосередньо пов'язана з рішенням найважливішої задачі - удосконалення системи управління персоналом в підприємстві "CORAL TRAVEL" , як один з найважливіших чинників функціонування і розвитку організації в умовах ринкової економіки.

Мета роботи: дослідження теоретико-методологічних проблем управління персоналом туристичного підприємства, та розробка практичних рекомендацій щодо його покращення.

Завдання роботи:

1. узагальнити теоретичні аспекти управління персоналом, розкрити сутність поняття — управління персоналом, як управлінської категорії;
2. дослідити процеси планування, відбору і оцінки продуктивності персоналу організації для створення умов більш ефективної праці;
3. проаналізувати діяльність пов'язану з управлінням персоналу;
4. визначити шляхи удосконалення системи мотивації управлінського персоналу через забезпечення її гнучкості та відображення індивідуального вкладу працівника в досягнення поточних і кінцевих результатів роботи підприємства;
5. дослідити вітчизняний та іноземний досвід управління персоналом;
6. запропонувати методи по вдосконаленню управління персоналом.

РОЗДІЛ 1.СУТНІСТЬ ТА МІСЦЕ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.

1.1.Поняття,функції та методи системи управління персоналом підприємства.

Раніше існуюча система управління кожною організацією мала функціональну підсистему управління кадрами і соціальним розвитком колективу, але більшу частину об'єму робіт по управлінню кадрами виконували лінійні керівники підрозділів. Основним структурним підрозділом по управлінню кадрами в організації є відділ кадрів, на який покладені функції по прийому і звільненню працівників, а також організація їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка. Відділи кадрів не виконують ні методичну, ні інформаційну, ні координуючу роботу з кадрами. Вони структурно відокремлені з відділами організації праці і заробітної плати, відділами охорони праці і техніки безпеки, юридичними відділами та іншими підрозділами, які виконують функції управління кадрами. Відділ кадрів, як правило, має низький організаційний статус, є слабким в професійному відношенні. В силу цього вони не виконують цілий ряд задач по управлінню персоналом, серед яких:

- аналіз та регулювання групових та особистих взаємовідносин;
- соціально-психологічна діагностика;
- управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами;
- інформаційне забезпечення системи кадрового управління;
- управління зайнятістю; оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади;
- аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі;
- маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри;
- професійна і соціально-психологічна адаптація працівників;
- управління трудовою мотивацією;
- регулювання правових питань трудових відносин;

- додержання вимог психофізіології, економіки та естетики праці [1.с. 60-62].

В умовах командно-адміністративної системи перелічені задачі розглядалися як другорядні, а в ринкових умовах вони стають першочерговими і у їх вирішенні зацікавлена кожна організація. Сутність управління персоналом організації зараз складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, вміння їх формувати і направляти у відповідності задач, які стоять перед організацією. Управління персоналом в такій ситуації має особливу значимість. Виділяють три фактора, які здійснюють вплив на людей в організації: ієрархічна структура організації, культура і ринок. При переході до ринку проходить помірний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових взаємовідносин. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритету цінностей. Головне всередині організації - працівники, а за її межами - споживачі продукції.[5]

Світовий досвід підтверджує, що в умовах конкурентного ринкового середовища результативність діяльності організації вирішальною мірою залежить від якісних характеристик персоналу та вміння управлінського апарату ефективно використовувати цей виробничий ресурс. Найбільших успіхів у бізнесі досягають ті організації, у яких керівники мають високу професійну підготовку, в тому числі управління персоналом. Ця обставина зумовила необхідність вивчення у вищих навчальних закладах дисципліни "Управління персоналом". При реформуванні виробництва, нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних відділів: кадрів, організацій праці і заробітної плати, охорони праці і техніки безпеки та ін. В ході здійснення своїх повноважень вони починають розширювати коло своїх функцій. Структура служби управління персоналом визначається характером діяльності і розміром організацій, особливо продукцією, що випускається. У невеликих і середніх організаціях багато

функцій з управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, а у великих - формуються самостійні структурні підрозділи з реалізації функцій під єдиним керівництвом заступника директора по управлінню персоналом. Управління персоналом є об'єктивним соціальним явищем і розвивається за трьома напрямками: як сфера практичної професійної діяльності, як навчальна дисципліна, як галузь науки [2, с.6.].

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку. У відповідності з цією ціллю формується система управління персоналом організації. В якості бази для її побудови використовуються принципи і методи, які опрацьовані наукою і апробовані практикою.

Формою управління персоналом є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду й закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів та окремих працівників. Зміст і форма будь-якого об'єкта або явища не існують окремо, а з'єднує в єдине ціле субстрат (субстанція) як основа спільності або подібності однорідних явищ [2, с.11]. Управління персоналом є складним явищем, в якому розрізняють окремі функції, фази, численні завдання тощо. Всі частини єдиного цілого пронизує і об'єднує інформація, яка є головним предметом і продуктом діяльності кожного керівника. За допомогою інформації визначається чисельність і планування діяльності персоналу, відбувається його оцінювання, розробляється система заохочення працівників. Комунікативний процес між суб'єктом і об'єктом управління являє собою обмін інформацією, на базі якої базуються методи управління. Функції управління персоналом - це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні. До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі

керівники, в межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності. Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Ці функції в чинних нормативних документах не закріплені, але їх можна визначити в з переліку завдань та обов'язків, що містяться в "Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників".[6]

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом в організації [1, с.65]. 1. Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом (первинності функцій управління персоналом, оптимального співвідношення управлінських орієнтацій, економічності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, простоти, науковості, автономності, узгодженості, стійкості, прозорості, комфортності та ін.). 2. Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління персоналом (концентрації, спеціалізації, паралельності, гнучкості, спадковості, безперервності, ритмічності, прямоточності та ін.). Принципи управління персоналом - це сукупність фундаментальних правил керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей організацією. Основними принципами управління персоналом організації є наступні:

- принцип планомірності передбачає здійснення усіх операцій та дій в організації по відтворенню та використанню персоналу, який відбувається на планомірній основі, скоординовано й злагоджено. Відсутність планомірності, неузгодженість у виконанні окремих планів порушують ритмічність виробництва, погіршують якість виконання окремих робіт та продукції, а у підсумку приводять до втрати робочого часу.
- принцип системності вимагає реалізації системного підходу в управлінні організацією, як цілісним організмом, структурними підрозділами й виконавцями.

- принцип єдиноначальності визначає чіткий розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові.
- принцип соціального партнерства направлений на досягнення взаєморозуміння між керівником і підлеглими, досягнення балансу інтересів між працюючими, соціальної згоди й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.
- принцип економічної ефективності передбачає ефективне використання фінансових ресурсів на утримання і підготовку персоналу, оптимальних витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших витрат, які характеризують віддачу кадрів та їх окупність.
- принцип демократизму вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ в організації або підрозділі, яким він керує, з активним залученням найманих працівників до формування стратегії підготовки та використання кадрів, прийняття стратегічних і оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва, формуванні демократичного стилю керівництва.
- принцип економічної заінтересованості включає створення гнучкої системи стимулів, яка спонукає весь персонал організації працювати з повною віддачею, для досягнення поставленої цілі.
- принцип соціальної доцільності означає, що різні заходи в організації, будь-які дії керівництва, умови праці персоналу повинні бути соціально виправданими та обґрунтованими.[8]

Засоби управління персоналом включають широке коло речей, які використовуються для практичного управління людьми в організації: інтелект працюючих, управлінські здібності персоналу; фінансове забезпечення підприємства; матеріальне і технічне оснащення робочих місць і службових приміщень; нормативно- правове забезпечення; інформаційне

забезпечення, технологію управління. Управління персоналом є ефективним засобом забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення перспективних цілей. Основним завданням управління персоналом є забезпечення робочою силою і спеціалістами всіх структурних підрозділів організації, відповідальність за розвиток персоналу та ефективну мотивацію його до праці, створення безпечних умов роботи. До завдань служби персоналу відносяться ділові контакти з навчальними закладами (вузами, технікумами, профтехучилищами), центрами зайнятості, кадровими службами інших підприємств, статистичними органами тощо. Кадрова стратегія у сучасній літературі розглядається ще недостатньо, а обґрунтованої стратегії в період ринкових економічних перетворень ще не створено.[3]

Персонал - це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників. [4, с.50] Великі організації мають складну структуру персоналу за кількістю різних професій, посад, кваліфікації працюючих, що значно ускладнює систему та процеси управління такими колективами. В організаціях промисловості, транспорту, будівництва персонал поділяють на виробничий і невиробничий (допоміжний). В Україні перелік категорій персоналу стандартизовано, а отже, усі організації повинні дотримуватися стандартизованих назв. Класифікатор професій ДК 003-95 містить такі стандартизовані назви категорій персоналу:

- 1) законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі);
- 2) професіонали;
- 3) фахівці;
- 4) технічні службовці;
- 5) робітники сфери торгівлі та побутових послуг;
- 6) кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства;

- 7) кваліфіковані робітники з інструментом;
- 8) оператори та складальники устаткування і машин;
- 9) найпростіші професії.

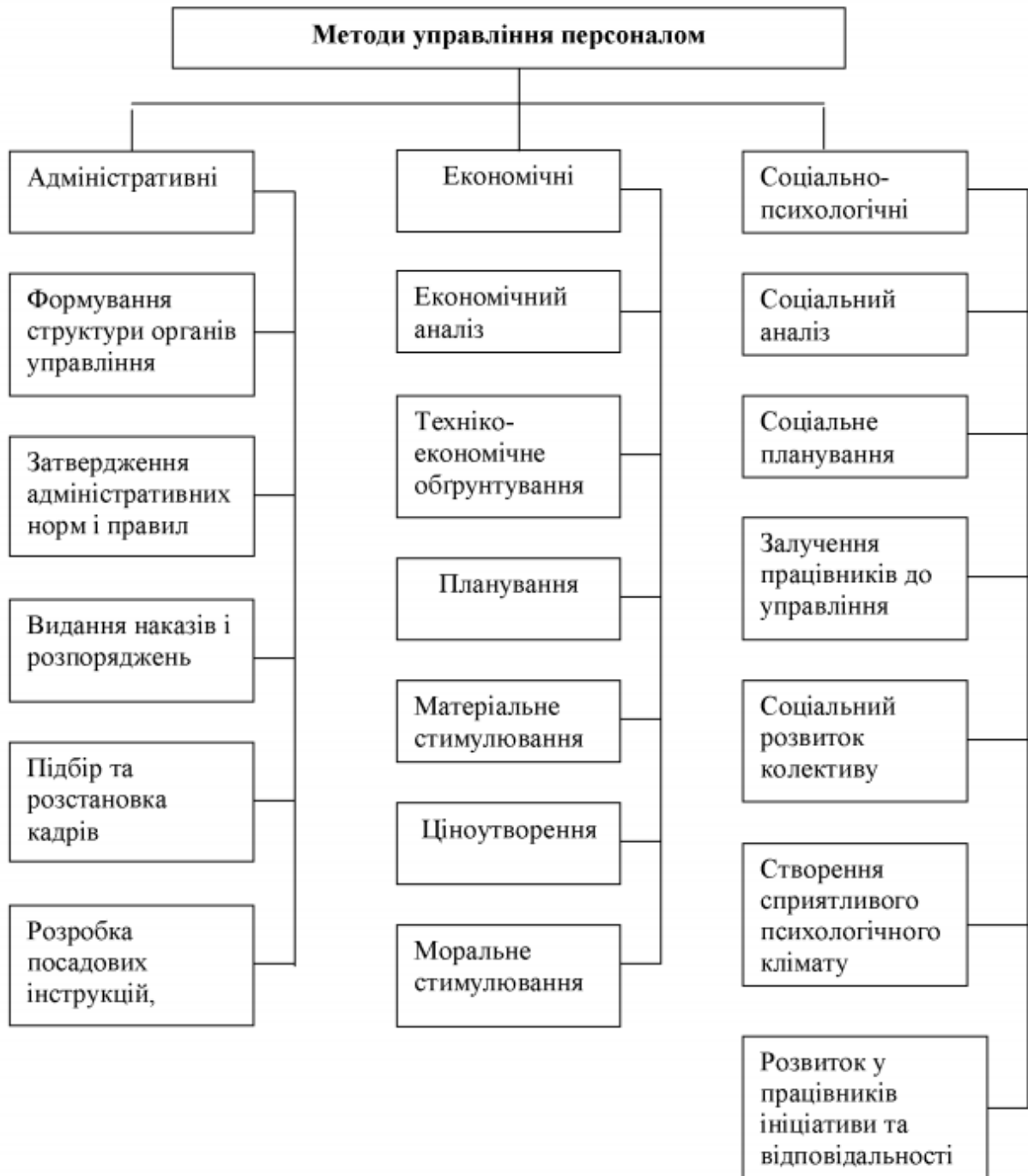


Рис. 1.1. Система методів управління персоналом.

Адміністративні методи орієнтовані на мотиви, пов'язані з необхідністю дисципліни праці, відчуття обов'язку, бажанням людини працювати у визначній організації тощо. Ці методи мають прямий характер

дії: кожний регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерно їх відповідність правовим нормам, діючим на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищестоящих органів управління.

Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінської дії. Неможливо розрахувати на автоматичну дію цих методів, а також достатньо важко визначити силу їх дії на кінцевий ефект. За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників. Ці методи засновані на використанні економічного механізму. Соціально-психологічні методи управління в свою чергу засновані на використанні соціального механізму (взаємовідносини в колективі, соціальні потреби тощо). Усі види методів управління персоналом органічно зв'язані між собою.[5]

1.2.Кадрова політика як інструмент управління персоналом.

Під кадровою політикою організації розуміють систему поглядів, вимог, норм, принципів, обмежень, що визначають основні напрямки, форми і методи роботи з персоналом. Її цілями є зберігання, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності. Метою кадрової політики є досягнення найвищих кінцевих результатів діяльності підприємства.

Завдання кадрової політики розкривається у пріоритетних напрямках її реалізації:

- організаційно-кадрова політика – планування потреби у трудових ресурсах, формування структури та штату персоналу організації;
- інформаційна політика – створення умов та підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика – формування засад розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

– політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і на підвищення кваліфікації.[10]

Типи кадрової політики за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію:

– пасивна (керівництво немає програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків, відсутність прогнозу кадрових потреб, коштів, оцінки праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації тощо);

– реактивна (керівництво підприємства здійснює симптоми негативного стану в роботі з персоналом, причинами та ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктів, відсутність кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до праці; кадрові служби мають кошти діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги);

– превентивна (керівництво має обгрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації; у програмах розвитку організації містяться короткострокові і середньострокові прогнози потреби у кадрах, сформульовані завдання з розвитку персоналу);

– активна (керівництво має не лише прогноз, а й кошти на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та коригувати виконання програм, у відповідності до зовнішньої і внутрішньої ситуацій; керівництво має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях);

– авантюристична (керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію; кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації.

За ступенем відкритості формування кадрового складу в організації виділяють два типи кадрової політики – відкриту і закриту. Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову, так і на керівну посади. Приймають на роботу спеціалістів високої кваліфікації на основі конкурсного відбору. Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на просування на вищі посади тільки своїх працівників. Цей тип кадрової політики використовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Кадрова політика у створенні може здійснюватися за такими напрямками:

- прогнозування щодо створення нових робочих місць із огляду на запровадження нових технологій;
- розробка програми розвитку персоналу з вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації з урахуванням вдосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників;
- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею;
- створення сучасних систем наймання та відбору персоналу;
- здійснення маркетингової діяльності у галузі персоналу;
- формування концепції оплати праці та морального стимулювання працівників;
- забезпечення однакових можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов; визначення основних вимог до персоналу відповідно до прогнозу розвитку організації;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом;
- поліпшення морально-психологічного клімату у колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством.

Зарубіжний досвід показує, що у сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив характеру праці на кінцеві результати всього підприємства, його моральне й матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути основним аспектом кадрової політики. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку має забезпечити високий рівень їхньої зацікавленості у кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно керувати персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління щодо кадрових питань.[7]

Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління: найвище керівництво, лінійні керівники і служба управління персоналом. Англійський фахівець у сфері кадрового менеджменту Д. Грест вважає, що кадрова політика організації має забезпечити:

- організаційну інтеграцію – найвище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену і добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «своє власне» та реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами; високий рівень відповідальності всіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями організації, так і наполегливу, індуктивну реалізацію певних цілей у практичну роботу;
- функціональність – варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, і навіть використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);
- структуру – адаптація до безупинного навчання, організаційні зміни, гнучкість організаційного кадрового потенціалу, висока якість роботи та її результатів, умови праці (робоча обстановка, зміст роботи, задоволеність працюючого).

1.3.Закордонний та вітчизняний досвід управління персоналом на підприємствах.

Підбір працівників є важливим та необхідним складником ефективної системи управління персоналом туристичного підприємства. Успішному проведенню підбору персоналу має сприяти добірка інформаційно-роз'яснювальних матеріалів фахівців. Ефективне оцінювання персоналу має дуже велике значення, надаючи собою основу для багатьох процедур: прийому на роботу, внутрішні переміщення, висунення на підвищення, винагороду, моральне стимулювання тощо. Сучасні концепції систем управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин. Основою концепції управління персоналом в туристичних підприємствах у сучасних умовах є зростаюча роль особистості працівника, його знання, мотивація, уміння їх формувати і спрямовувати на досягнення цілей.

Вдосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах (в організаціях) має спиратися на накопичений зарубіжний досвід. У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи – не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті – управлінні людськими ресурсами.[4]

Отже, розглянемо американський та японський підхід до управління персоналом. Американський – передбачає початкове визначення професійно – кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада – працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як

основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер.

Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію. Характерними умовами праці є:

1. Зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
2. Більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
3. Перехід на гнучкі форми оплати праці;
4. Об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи – проектно – цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід – вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі. Поряд з американськими системами, на яких базуються формування, розвиток і управління персоналом, а також організація роботи з резервом, зупинимося на японській практиці.

Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів, функціонує в межах існуючих організаційних рамок. Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

1. Довгу перспективу роботи на одному підприємстві;

2. Якість освіти й особистий потенціал робітника;
3. Оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
4. Участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними принципами управління персоналом є:

- переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
- висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;
- пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;
- атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад;
- підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (високваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно – технічним персоналом і робітниками. [2, с. 25 – 26]

Основна причина успіхів японської економіки криється в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів: «канбан» («точно вчасно») і «комплексне управління якістю» («нуль дефектів»), відповідно до яких і будується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву. [5] Можна зробити висновки. Кожна модель має свої переваги і недоліки. Так, для американського підходу характерно використання персоналу як основного джерела підвищення ефективності виробництва, короткострокове наймання, швидка оцінка і просування по службі, індивідуальне прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, ігнорування інтересів індивідуальних працівників. Для японської – вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і

підбір для нього відповідного робочого місця, довічне наймання, поступові і повільні оцінки просування, колективне прийняття рішень, колективна відповідальність, підвищена увага до підлеглих. Недоліком японської моделі, на мою думку, є велика залежність працівника від фірми, тоді як в американській моделі працівник може звільнитися в будь – який момент. Слід зазначити, що японський стиль управління найбільшою мірою враховує національні традиції (повага до ритуалів, звичаїв, довічне наймання на роботу).[7]

Так, у Франції та Бельгії вважається незаконним використання реклами вакансій у пресі з метою прихованої реклами компанії (пропоновані робочі місця в дійсності можуть і не існувати). Крім того, у Франції заборонено вказувати в оголошеннях максимальний вік кандидата. На тих, хто не дотримується цього закону, може накладатися невеликий штраф. Анкета, яка надходить на роботу у Франції відповідно до трудового законодавства, не повинна містити питань про членство претендента в профспілках, його віросповідання, політичні погляди або сімейний стан [5]. Методи відбору персоналу німецьких компаній, перш ніж стати застосовними на практиці, повинні бути схвалені радами підприємств за умови дотримання федерального законодавства. Кандидати на вакантні посади, відповідно до закону, мають право на таємницю приватного життя, право на гідне ставлення до себе, оплату витрат, пов'язаних із проходженням співбесід, і гарантований захист від нескромних питань у процесі співбесіди, тобто питань про політичні погляди або про сімейний стан людини [5]. В Італії оголошення про вакантні місця повинні відповідати вимогам виданого державою Робочого статуту, що забороняє згадку про політичні погляди претендентів на місце, про їх участь у профспілках, про расові та релігійні погляди. В Іспанії закон гарантує претендентам на вакантні місця свободу від вторгнення в їх приватне життя. Крім того, державна служба зайнятості Іспанії має право накладати заборону на опубліковані в пресі оголошення про роботу, щоб виключити будь-яку можливість дискримінації за ознакою статі,

хоча на практиці таке трапляється вкрай рідко [5]. Що стосується вітчизняного досвіду в сфері управління персоналом, то важливу роль в українському менеджменті відіграє інтуїтивний пошук оптимальних рішень у сфері управління персоналом. І такий підхід є недостатнім. Часто на керівні посади призначають тих, хто стане найбільш лояльним до осіб, які їх призначили. А багато топ-менеджерів, які працюють на малих і великих підприємствах, нерідко виконують роль кризових менеджерів, які рятують підприємство від повного розвалу [6]. На українських підприємствах все частіше намагаються впровадити закордонний досвід управління персоналом, але для цього треба враховувати, що український менталітет поєднує американський дух індивідуалізму і японські працездатність і прагнення до вдосконалення. Тому, на думку автора, впровадження на українських підприємствах закордонної системи управління персоналом, повинне враховувати: довгострокове формування кадрів, що стосується ретельного підбору кваліфікованих працівників відповідного віку, стажу та професійних навичок; розробка дієвої системи стимулювання і мотивації працівників, їх безпосередня участь у діяльності підприємства; послідовність діяльності HR-менеджерів у системі управління персоналом; встановлення гідних умов праці та відповідної заробітної плати співробітникам; високу якість розроблення кадрової політики на підприємстві. Чітко сформована система управління персоналом відповідно до стандартів Європи, куди найчастіше від'їжджають українські працівники, допоможе зберегти кваліфіковані кадри на Батьківщині.

Характеристика японської, американської та російської філософії управління персоналом організації

Критерії організації роботи	Японська філософія	Американська філософія	Російська філософія
Основа організації	Гармонія	Ефективність	Змішана
Відношення до роботи	Головне – виконання обов'язків	Головне – реалізація завдань	Головне – реалізація завдань
Конкуренція	Практично відсутня	Сильна	Практично відсутня
Гарантії для працівника	Високі (довічне наймання)	Низькі	Низькі
Прийняття рішень	Знизу вгору	Зверху вниз	Зверху вниз
Делегування влади	В окремих випадках	Поширене	Поширене
Відносини з підлеглими	Сімейні	Формальні	Змішані
Метод найму	Після закінчення навчання	По діловим якостям	Змішаний
Оплата праці	В залежності від стажу	В залежності від результатів	Змішана

Рис.1.3.Характеристика японської,американської,російської системи.

Аналіз проведених досліджень дозволяє виділити наступні головні прорахунки в управлінні персоналом:

- слабка орієнтація на формування іміджу працівників підприємства.Знеособлення веде до демотивації,оскільки в останні десятиліття постійно зростає рівень незадоволення працівників;
- неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління,таких як набір,оцінка,винагорода і розвиток персоналу.Менеджери виконують ці функції поза єдиного комплексного підходу до персоналу або погано враховують їх взаємозв'язок;
- недостатнє залучення лінійних керівників і співробітників у розробку та реалізацію концепцій управління;
- неадекватна оцінка успіхів,що гасить ініціативу фахівців з кадрових питань.Служби управління персоналом зацікавлені у мінімізації ризиків при пошуку нових підходів у роботі,максимізації покірності волі начальника;
- ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях людей,байдуже відношення до цілей діяльності різних груп і засобів їх досягнення.

У сучасних умовах мистецтво управління людьми стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств і стабільність їх підприємницького успіху. У міру розвитку ринкових відносини перед організаціями постають принципово нові завдання, пов'язані з управлінням персоналом – питання стимулювання праці і створення конкурентоздатних пакетів компенсації праці, збереження на підприємстві висококваліфікованих кадрів, у яких з'явилася можливість вибрати місце роботи і винагороду, формування організаційної культури, підвищення ступеня залучення персоналу в процес розробки і прийняття рішень, створення умов для підвищення професійної та соціальної компетентності працівників, вдосконалення систем оцінки персоналу, індексації заробітної плати в умовах інфляції, підвищення продуктивності праці і скорочення чисельності співробітників під тиском конкуренції. [9]

В умовах динамічного розвитку науково-технічного прогресу зарубіжний досвід менеджменту дозволив зробити висновок, що одним з основних компонентів ефективної роботи будь-якої компанії чи підприємства є підвищена увага до кадрів і методів управління їх спільною діяльністю в умовах високих автоматизованих технологій. Основна мета менеджменту та управління – досягнення високої ефективності і виробництва і кращого ресурсного підприємства компанії. Як показав досвід зарубіжних компаній і підприємств, цієї мети можна досягти, якщо розглядати співробітників , як найвищу цінність.

Український менеджмент з кожним роком все більше намагається впроваджувати західні системи управління, не завжди враховуючи особливості місцевого менталітету. Менеджери все частіше бажають працювати в західних компаніях або їх представництвах в Україні, так як система мотивації та стимулювання праці в них більш прогресивна. Український менталітет поєднує американський дух індивідуалізму і японську працездатність та прагнення до вдосконалення. Найбільш вдала формула для України: "Наше багатство – наші

людські ресурси”. А для успішного управління персоналом досить створити сприятливі умови праці та окреслити реальні перспективні можливості.

Застосування уже відомих напрямів професійної адаптації потребує докладного аналізування і прогнозування кінцевих перспектив вірогідності їх впровадження у конкретних умовах місця та часу. Окрім того, професійна адаптація, як і будь-який інший керований процес, проходить різні етапи вдосконалення, долаючи при цьому певні перешкоди. Це дає змогу послідовникам якогось із варіантів можливого розвитку подій підготуватись до їх впливу через вивчення історії становлення процесу професійної адаптації. Запозичуючи для реалізації основи професійної адаптації інших підприємств, особливо іноземного походження, керівники мають забезпечити вагомий індивідуальний (оригінальний) внесок в остаточну програму професійної адаптації персоналу, що пов'язано з процесом зміни багатьох аспектів плинності професійної адаптації за нових обставин. Загалом успішна професійна адаптація в розвинених країнах має й чітко окреслені негативні тенденції, які тісно пов'язані із соціально-економічними факторами макросередовища.

Перспективи подальших досліджень успішного зарубіжного досвіду управління персоналом як орієнтира у розвитку професійної адаптації працівників зумовлені багатьма чинниками: зростанням інтеграції підприємств у міжнародні ринки праці, встановлення відповідності показників соціального задоволення працею міжнародним стандартам, розвитком тісного співробітництва іноземних підприємств завдяки обміну кадрами, формуванням кадрового імунітету від згубного впливу кризових економічних явищ.[5]

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ “CORAL TRAVEL”.

2.1. Організаційно - управлінська характеристика туристичного підприємства “CORAL TRAVEL”.

Володіючи двадцятирічним досвідом у галузі виїзного туризму, компанія CORAL TRAVEL пропонує на туристичному ринку тільки високоякісний туристичний продукт.

Компанія заснована в 1995 році. Головний офіс знаходиться у м.Києві. CORAL TRAVEL входить до числа найбільших та найперспективніших туристичних операторів України.

Компанією запуснені чартерні програми з усіх найбільших міст України. Вона пропонує кращі курорти, готелі в 26 країнах світу – Індонезія, Іспанія, Греція, Єгипет, Таїланд, Туніс, Марокко, Ізраїль, ОАЕ, Китай, Куба, Індія, Маврикій, Танзанія, Домініканська Республіка, Туреччина, Мальдіви, В'єтнам, Сейшели, Шрі-Ланка, Сінгапур, Мексика, Камбоджа, Йорданія, Андорра, Австрія. Йде постійна робота по відкриттю нових напрямків. Туристичний оператор організовує групові та індивідуальні тури на базі власних чартерних програм та регулярних рейсів, розвитком incentive-, congress-, спортивного та різних видів туризму, а також активно займається продажем авіаквитків онлайн. TRAVEL реалізує свій туристичний продукт спільно з компанією ODEON TOURS, що також належить OTI HOLDING і вона отримала міжнародний сертифікат ISO 9001: 2000 міжнародної організації з сертифікації BVQI за якість управління. Обслуговуючи сегмент туристів з доходами середнього та вище середнього рівня, CORAL TRAVEL прагне до 100% -го задоволенню запитів всіх своїх клієнтів .

У компанії приділяють величезну увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд CORAL показує себе на ринку як марка надійності та якості, що покладає особливу відповідальність на діяльність компанії та є стимулом для подальшого розвитку та вдосконалення.

Сьогодні компанія відправляє на відпочинок більше мільйона туристів на рік. Здійснюються програми авіап перевезень на чартерах та на регулярних основах з усіх аеропортів Києва та Москви.

Місія “CORAL TRAVEL” полягає в тому, щоб максимально сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де відносини в ланцюжку клієнт - агент - оператор засновані на взаємній довірі, повазі та підтримці. Кінцева мета діяльності компанії – створити якісний відпочинок доступним для всіх категорій населення країни.

Основна мета компанії - подальше підвищення ефективності діяльності компанії і її конкурентоспроможності на ринку, що припускає цілеспрямовану роботу по чотирьох напрямках:

- керування очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії та проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення популярності бренду CORAL;
- покращення показників діяльності компанії за рахунок високих обсягів продажів і диференціації туристичного продукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку і оперативного коректування планів;
- підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності компанії;
- робота з найвищим світовим стандартом, впровадження інноваційних туристських технологій, без яких неможливо поступальний рух вперед.[9]

Фахівці компанії ретельно вивчають ринок і прогнозують майбутні напрямки розвитку попиту. Робота планується на основі отриманих даних попередніх років з тим, щоб направляти обсяги продажів в необхідне русло. Довгострокові плани, а також плани на найближчі 3, 5 і 10 років постійно оновлюються і доповнюються з урахуванням аналізу тенденцій на ринку світового туризму та міжнародної політики.

У подальших планах CORAL TRAVEL - збільшення частки, займаної компанією на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості,

розвитку нових різних напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються.

З кожним роком потреба в кадрах зростає, так як компанія розширюється все більше, створює нові філії. Тому затребуваність у професіоналах починається з менеджерів і закінчується технічним персоналом.[10]

Одним із елементів системи розвитку працівників підприємства є стимулювання професійного розвитку та навчання. Воно дозволяє значно покращити остаточні результати трудової діяльності персоналу та досягти головної мети підприємства – максимального прибутку. Матеріальне стимулювання персоналу передбачає різні форми, методи і системи оплати праці, організацію преміювання працівників. Матеріальне стимулювання персоналу на підприємстві має бути спрямоване на задоволення потреб персоналу в одержанні більш високооплачуваної заробітної плати завдяки підвищенню рівня індивідуальної професійної майстерності,. Тому в країнах з розвиненою ринковою економікою отримала поширення система заробітної оплати, яка називається оплатою за знання. На думку С. Шекшні, основним принципом такої системи є винагорода працівника за оволодіння та вмінням застосовувати додаткові навички, здібності або знання, а не за потенційний вклад займаної посади у досягненні цілей організації. Для організації, яка впроваджує систему оплати за знання, на думку С. Шекшні, важливим є визначення тих знань, за оволодіння якими вона збирається винагороджувати персонал. Основою для вибору знань, вмінь і здібностей має бути стратегія розвитку підприємства і стратегія управління професійним розвитком персоналу. Набір знань, вмінь і навичок, за які керівник буде винагороджувати працівників, не повинен бути постійним – при зміні стратегічних цілей підприємства критичні навички можуть, і повинні, змінюватися.[5]

Діяльність будь-якого підприємства, організації визначається насамперед ступенем розвитку його персоналу. Здатність організації

постійно покращувати фаховий рівень свого персоналу в умовах швидкого старіння теоретичних знань та практичних навичок є одним з основних факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку. Професійний розвиток персоналу — це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності.

Потреба в професійному розвитку працівників обумовлена впровадженням нової техніки, технології та знань, освоєнням та виробництвом нової чи модернізованої продукції, динамікою зміни зовнішнього середовища, виходом на нові, в тому числі світові ринки. Також одним з факторів, що впливає на необхідність постійного професійного розвитку працівників є те, що підприємству більш вигідним є збільшення віддачі від уже стабільно працюючих робітників за допомогою постійного їх розвитку, ніж залучення нових.[2]

Професійний розвиток особистості, розвиток персоналу належать до головних показників прогресивності суспільства. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою дедалі більше підприємств беруть на себе ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу своїх організацій. Планування та організація розвитку персоналу стають головними функціями служби управління персоналом. Наслідування Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення в державі стабільного економічного зростання. Професійний розвиток вимагає великих зусиль відносно кандидата, тому він неможливий без зацікавленості з його боку. Мотивацією тут можуть бути бажання оволодіння новою професією, забезпечення гарантією стабільності чи зростання доходів, набуття знань, стати більш конкурентоспроможним на ринку праці та незалежним від роботодавців .

Система стимулювання професійного розвитку працівників в туристичній фірмі “CORAL TRAVEL” складається з таких основних елементів:

1) матеріального стимулювання у вигляді збільшення заробітної плати у відповідності з отриманою кваліфікацією; участі працівників у прибутках підприємства; дотриманням залежності оплати праці від прикладених зусиль.

2) нематеріального стимулювання у вигляді похвали, визнання досягнень, можливості кар'єрного росту та просування по службі, участі в неформальних організаціях, визначення престижу та авторитетності. Для формування ефективної системи стимулювання, на підприємстві повинні проводитись опитування працівників один раз на рік, що дозволить виявити ієрархію мотивів персоналу.

На багатьох підприємствах України сьогодні використовуються лише деякі елементи системи стимулювання та мотивації професійного розвитку персоналу, але в цілому система стимулювання знаходиться в незадовільному стані і потребує вдосконалення. [8]

2.2. Кадрова політика та стратегія розвитку персоналу на підприємстві “CORAL TRAVEL”;

Ефективне управління передбачає максимально повне використання того широкого набору ресурсів ,які знаходяться в розпорядженні організації.Сьогодні вже нікому не потрібно доводити,що із усіх ресурсів головний ресурс підприємства - це люди.Персонал підприємства – найбільш складний об'єкт управління в організації,тому що люди.на відміну від предметних факторів виробництва,є “живими”,мають здатність самостійно вирішувати.критично оцінювати вимоги,які до них висуваються,діяти,мати суб'єктивні інтереси,а також бути чутливими до управлінського впливу,реакція на який невизначені.

Вся робота по управлінню персоналом підприємства “CORAL TRAVEL” зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом начальника відділу.Начальник відділу при виконанні своїх безпосередніх обов'язків в повній мірі підконтрольний та підзвітний Генеральному директору підприємства та його першому заступнику.

В безпосередньому підпорядкуванні начальника відділу по роботі з персоналом знаходиться один працівник, тобто всі функції щодо забезпечення здійснення ефективної системи управління персоналом розподілені між начальником підрозділу та його підлеглим, що є досить вагомим недоліком в роботі підприємства. Зрозуміло, що два, навіть і доволі компетентних, співробітників не в змозі забезпечити оптимальне виконання всіх покладених на них функцій в основному із-за причини відсутності потрібного часу. А що вже тоді говорити, коли підрозділ представлений працівниками, які не мають відповідної освіти та є зовсім некомпетентними в питаннях управління персоналом. Зрозуміло, що все це гальмує діяльність не лише відділу, а й всього підприємства. Вище керівництво підприємства, переслідуючи мету економії витрат, не приділяє цьому питанню значної уваги, що і створює значні складнощі в функціонуванні туристичного підприємства, адже люди це той самий головний фактор виробництва, від якого залежить ефективність, продуктивність підприємства в цілому. Проте, не дивлячись на все це, на відділ кадрів покладено безліч функцій, які потребують оптимального їх виконання зі сторони співробітників підрозділу, а саме:

- забезпечення дотримання принципів відбору персоналу на підприємстві;
- забезпечення і здійснення контролю за виконанням трудового законодавства, наказів, вказівок;
- вивчення практичної діяльності керівників і фахівців, забезпечення на цій основі правильного розміщення кадрів;
- організація роботи з підвищення професійної кваліфікації керівників, організація виробничо-економічного навчання з усіма працівниками підприємства;
- створення адекватної системи мотивації;
- створення лояльного персоналу;
- дослідження психологічного клімату в підприємстві тощо.

Зрозуміло, що ефективне управління персоналом підприємства неможливе без адекватної інформації. Тому відділ кадрів регулярно намагається збирати дані, що характеризують різні аспекти стану персоналу товариства та проводити їх детальний аналіз. Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності. Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал товариства поділяється здебільшого на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Одним із початкових елементів в системі управління персоналом є забезпечення процесу планування кадрового потенціалу підприємства. Для туристичного підприємства “CORAL TRAVEL” завжди важливо мати в потрібний час, в потрібному місці, у певній кількості та з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для вирішення виробничих завдань, досягнення мети діяльності. Кадрове планування повинно створювати умови для мотивації більш високої продуктивності праці та задоволенню роботою. Людей приваблюють насамперед ті місця, де створені умови для розвитку їх здібностей і гарантований високий та стабільний зарібок. Слід пам’ятати, що кадрове планування ефективно тоді, коли воно інтегроване в загальний процес планування в організації.

В той же час, ефективне планування персоналу підприємства позитивно впливає на результати діяльності організації завдяки:

- оптимізації використання персоналу. Детальне планування дозволяє виявити та продуктивно застосувати потенціал працівників шляхом розширення посадових обов’язків, переміщення співробітників на інші робочі місця;

- удосконаленню процесу найму на роботу. Планування є джерелом інформації про потреби підприємства в персоналі, що дає можливість забезпечити пошук та відбір кандидатів на планомірній основі, знизити витрати та уникнути кризових ситуацій, пов’язаних з нестачею робочої сили;

- організації професійного навчання. План по персоналу є основою для планування та проведення професійного навчання в організації. Досконала розробка цього плану дозволяє забезпечити необхідну кваліфікацію працівників, що сприятиме росту продуктивності праці, а відповідно і обсягу виробництва;

- скороченню загальних витрат на робочу силу за рахунок поміркованої, послідовної і активної політики на ринку праці. Знання власних потреб в персоналі на довгу перспективу дає можливість підприємству ефективно протистояти своїм конкурентам та взаємодіяти з контрагентами на ринку праці і мати вигоду від зміни ситуації. [5]

Також доволі розповсюдженим методом залучення кандидатів на підприємстві є метод підбору майбутніх працівників за допомогою співробітників товариства. Цей метод є оптимальним з точки зору низьких витрат на залучення необхідної робочої сили. Проте підбір персоналу за допомогою співробітників організації сприяв поширенню та розвитку на підприємстві такої кадрової проблеми як прийом на роботу по "блату". Ця проблема знайшла своє вираження та призвела до розвитку "сімейності" та "кумівства" в організації, котрі не сприяють розвитку організацій в жодному суспільстві. Саме ця проблема істотно й позначається на сучасному розвитку підприємства, коли у керма "CORAL TRAVEL" , в основному, стоять керівники і спеціалісти, які мало обізнані в питаннях туристичної індустрії.

Також "CORAL TRAVEL" використовує й зовнішнє джерело залучення кандидатів, а саме – розміщення оголошень в засобах масової інформації. Основною перевагою цього методу є широке охоплення населення, яке може ознайомитися з рекламним оголошенням. Даний метод широко використовується для залучення кандидатів масових професій.

Отже, з впевненістю, можна говорити про те, що не існує жодного оптимального методу залучення потенційних кандидатів, тому відділ кадрів повинен володіти всіма методами залучення персоналу на вакантні місця та розвивати й широко застосовувати й інші можливі методи. Більшість

спеціалістів мають спільну думку стосовно того, що для успішної організації пошуку кандидатів необхідно володіти двома основними правилами:

1. завжди здійснювати пошук кандидатів всередині організації;
2. використовувати по крайній мірі два методи залучення кандидатів зі сторони.

Підбір кандидатів є основою для наступного етапу – відбору майбутніх працівників підприємства. Зміст цього етапу багато в чому залежить від традицій, культури організації, а також характеру посади, на яку приймається кандидат, проте в загальному вигляді етап відбору може бути представлений наступною схемою:

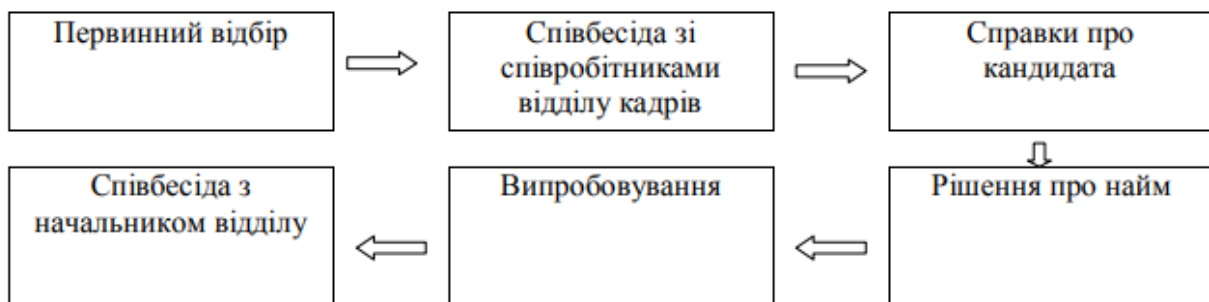


Рис.2.1.Схема процесу відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на підприємстві.

На етапі первинного відбору працівники відділу кадрів аналізують список кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам товариства до майбутнього співробітника. Основна мета первинного відбору полягає у відсіюванні кандидатів, які не володіють мінімальним набором характеристик, котрі необхідні для заняття вакантного робочого місця. Найбільш розповсюдженим методом первинного відбору кандидатів, який широко використовують працівники відділу кадрів підприємства є аналіз анкетних даних, резюме потенційного кандидата. Даний метод є простим, дешевим та доволі ефективним засобом первинного відбору. В той же час цей метод є приблизним в рцінці потенціалу кандидата, оскільки орієнтований, в основному, на факти з минулого, а не на сьогоdnішній стан потенційного кандидата та його можливості до професійного розвитку. Як правило, стадія первинного відбору закінчується

формуванням кінцевого списку кандидатів, які найбільше відповідають вимогам підприємства. Решті кандидатів оголошується рішення стосовно того, що їх кандидатури не підходять вимогам організації.

Далі, в наступному етапі, начальник відділу кадрів проводить індивідуальну співбесіду з відібраними, в результаті первинного відбору, кандидатами. Мета даної співбесіди полягає в оцінці ступеня відповідності кандидата портрету ідеального співробітника підприємства, його можливостей виконувати вимоги посадової інструкції, потенціалу професійного росту і розвитку, можливості адаптуватися в організації. Під час співбесіди начальник відділу кадрів надає працівнику інформацію стосовно підприємства, щоб зацікавити кандидата, та в свою чергу, уникнути прийому на роботу тих працівників, чиї сподівання зовсім розходяться з можливостями підприємства. Результати співбесіди завжди фіксуються начальником відділу кадрів документально у вигляді спеціальних форм оцінки кандидатів. [15]

Професійний розвиток особистості, розвиток персоналу належать до головних показників прогресивності суспільства. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою дедалі більше підприємств беруть на себе ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу своїх організацій. Планування та організація розвитку персоналу стають головними функціями служби управління персоналом. Наслідкування Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення в державі стабільного економічного зростання. Професійний розвиток вимагає великих зусиль відносно кандидата, тому він неможливий без зацікавленості з його боку. Мотивацією тут можуть бути бажання оволодіння новою професією, забезпечення гарантією стабільності чи зростання доходів, набуття знань, стати більш конкурентоспроможним на ринку праці та незалежним від роботодавців.[17]

Система стимулювання професійного розвитку працівників в туристичній фірмі "CORAL TRAVEL" складається з таких основних елементів:

1) матеріального стимулювання у вигляді збільшення заробітної плати у відповідності з отриманою кваліфікацією; участі працівників у прибутках підприємства; дотриманням залежності оплати праці від прикладених зусиль.

2) нематеріального стимулювання у вигляді похвали, визнання досягнень, можливості кар'єрного росту та просування по службі, участі в неформальних організаціях, визначення престижу та авторитетності. Для формування ефективної системи стимулювання, на підприємстві повинні проводитись опитування працівників один раз на рік, що дозволить виявити ієрархію мотивів персоналу.

На багатьох підприємствах України сьогодні використовуються лише деякі елементи системи стимулювання та мотивації професійного розвитку персоналу, але в цілому система стимулювання знаходиться в незадовільному стані і потребує вдосконалення. [8]

2.3. Особливості сучасного управління персоналом в підприємстві.

В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, зв'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. В найближчому майбутньому найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Зараз весь світ працює над проблемою удосконалення системи управління персоналом на підприємствах різних форм власності. Управління персоналом (менеджмент персоналу) — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).

Персонал підприємства є ключовим фактором розвитку, тому коли підприємство проявляє турботу про своїх працівників, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності. Ось чому персоналом треба управляти на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту. Основними завданнями кожного підприємства, незалежно від форми власності, типу підпорядкування, розміру тощо, повинно бути забезпечення ефективної системи управління персоналом. Виходячи на вітчизняний та світовий товарний ринки керівники підприємств зіткнулися з непристосованістю досвіду роботи з кадрами при плановій економіці до нових умов господарювання. Незважаючи на такі позитивні аспекти, як гарантованість зайнятості, соціальний захист працівників, в радянській системі кадрового менеджменту були такі негативні аспекти як: відсутність системи добору працівників (бо існував централізований розподіл випускників навчальних закладів); прийняття на керівні посади за партійною ознакою; відсутність системи мотивації і стимулювання ефективної роботи. Кожне підприємство рано чи пізно приходять до висновку, що персонал — це її головний ресурс. У сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнятись від конкурента: усі ресурси майже однаково доступні на ринку. Тому кілька років тому почала дуже активно

розвиватися тенденція вкладання коштів у розвиток персоналу. Адже хочемо ми цього чи ні, саме від людей, які працюють в компанії, залежить її успіх на ринку, якість товарів чи послуг і, певна річ, її популярність серед клієнтів.[21]

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства. Мета концепції управління персоналом - створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства. Основу концепції управління персоналом підприємства складають: розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом; урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства; впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу; визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці; розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій; розробка заходів щодо соціального партнерства.

Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством. Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та набуття власного досвіду, включає підсистеми : Аналіз та планування персоналу. До цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та

ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами. Підбір та наймання персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму та інших необхідних якостей. Оцінювання персоналу: персональна оцінка рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників. Атестація і ротація кадрів: проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи. Мотивація персоналу: розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу. Облік співробітників підприємства: облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство.[20]

Організація трудових відносин на підприємстві: оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини. Створення умов праці: створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики, кадрова безпека. Соціальний розвиток та соціальне партнерство: організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування. Правове та

інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки. Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є: розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю; спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві; розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників; комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства; створення корпоративної культури інноваційного типу. Отже, управління персоналом ефективне настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей і наскільки ці цілі є досягнутими. Таким чином для того, щоб створити дієву систему менеджменту на підприємстві, розробити власну організаційну філософію управління персоналом, кожному підприємству необхідно виходити із власного досвіду роботи зі своїми працівниками, а крім того запозичати практику провідних вітчизняних та світових компаній.[16]

Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей, як організації, так і особистих. Ось чому персоналом треба управляти на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту. Основними завданнями кожного підприємства, незалежно від форми власності, типу підпорядкування,

розміру повинно бути забезпечення ефективної системи управління персоналом.

В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренція, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі людських ресурсів. Все більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. Для її характеристики можна привести слова Джона Сторея про те, що управління людськими ресурсами - це "особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік" [7]. Це підтверджує, що найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці. У таких умовах управління людськими ресурсами є важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації шляхом визначення цілей, функцій, завдань і принципів управління людськими ресурсами. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством залежить від кваліфікації співробітників, ефективного управління персоналом, що набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху у реалізації стратегії його розвитку. Суть поняття «управління персоналом» можна обґрунтувати як діяльність, що спрямована на найефективніше використання трудових ресурсів для

досягнення цілей підприємства та особистісних цілей працівників. Перші, традиційно, пов'язуються із забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді визначається як отримання максимального. Однак, дедалі частіше ефективність розглядається не тільки як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й пов'язується з такими поняттями як задоволеність співробітників своєю працею, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.[19]

При чому людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без професійно підготовленого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим формується новий погляд на робочу силу як на один із вирішальних ресурсів економіки, як на "людський капітал". Людей у наш час трактують уже не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність як фактора успіху постійно зростає. Таким чином, сформувалася система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами й визнає необхідність капіталовкладень в їх формування і розвиток, виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і, навіть, створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку. Отже, управління персоналом - це система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Основу концепції управління персоналом підприємства складають розробка принципів, напрямків та методів управління, урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства, впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці,

розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій щодо соціального партнерства. Така кадрова політика підприємства повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, раціональний підбір та наймання персоналу, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконуваної роботи та її результатів, організацію реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами. Великого значення набуває в цей час правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці.

Особливої уваги й відповідальності вимагає від керівника підприємства організація трудових відносин в частині вироблення правил і навичок оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналізу та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування норм корпоративної культури, створення безпечних умов праці. Функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак, у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Сьогодні багато вітчизняних підприємств, на жаль, або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або в кращому разі визначають ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників. Як методологічний підхід представляється доцільною оцінка ефективності на рівні окремих працівників, на рівні органу управління, на рівні системи управління, звертаючи особливу увагу при цьому на співставлення фактичної чисельності персоналу з плановою, відповідність професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць. Оцінка ефективності

управління персоналом підприємства полягає у визначенні економічної ефективності за рахунок кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності шляхом задоволення потреб і інтересів працівників підприємства, організації і мотивації праці, організаційної ефективності через цілісність і організаційну оформленість підприємства.

На думку авторів [1] оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом, для співвіднесення їхніх результатів з підсумками роботи, з показниками конкурентів і цілями підприємства. В сучасних умовах господарювання оцінка функціонування системи управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період. У ряді європейських країн отримали розповсюдження центри оцінки управлінського персоналу, діяльність яких полягає у виявленні на підставі спеціального комплексу тестів і вправ потенційних здібностей працівників управління проте такі центри не вільні від недоліків й не гарантують відсутності помилок. Як видно, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах. Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства шляхом дослідження співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від результативності їхньої діяльності. Такі показники орієнтують працівників на раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці. Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці

працівників, співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати, фонд оплати праці і зарплатоємкість, витрати на адмінресурс.[18]

Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції, прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди, витрати на соціальні заходи. Такі показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств. Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей. До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівника, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків та ін. Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів, по кожному з них повинна досягатися певна мета, що дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві й стан організаційної культури. До показників оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства відносяться: стан морально-психологічного клімату, мотивація, потреби і конфліктність в трудовому колективі; вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому; ступінь задоволеності персоналу конкурентноздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою, роботою підприємства в цілому.

До показників оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства належать: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; відношення бюджету підприємства до чисельності персоналу; вартісної оцінки розходжень у результативності праці. Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємкість; витрати на керівництво.

На нашу думку, склад показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства. В даний час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати економічного розвитку підприємства.[12]

Мистецтво менеджменту в туристичному бізнесі передбачає добре знання індивідуальної і групової психології . Не можна забувати , що кожен працівник представляє собою особистість з її неповторними переживаннями і запитами , нехтування якими може поставити під загрозу досягнення цілей організації. Люди є центральним фактором будь-якої моделі управління , включаючи і ситуаційний підхід. У реальному житті в поведінці кожного менеджера спостерігаються загальні риси , властиві різним стилям управління. Успіх керуючого у вирішальній мірі визначається тим , якою мірою він враховує традиції колективу , здатність і готовність підлеглих до виконання завдань , а також свій власний потенціал, обумовлений рівнем освіти , стажем роботи , психологічними особливостями і т.д. У завдання менеджера входить розробка концепції управління трудовим колективом .

Менеджер туристичної фірми покликаний точно визначати для кожного підлеглому кінцеві цілі його праці . При цьому важливо докладно охарактеризувати механізм і етапи їх досягнення. У цьому випадку менше

доводиться давати доручень , пов'язаних з приватними завданнями , більше проявляється самостійність працівника . Менеджер зобов'язаний забезпечити розробку і застосування чітких інструкцій, вказівок , використання яких дозволяє діяти без додаткових роз'яснень і дуже ініціативно . Соціально - економічні та соціально - психологічні методи управління персоналом явно повинні переважати над адміністративними . Керівництво спрямовується на здійснення співробітництва персоналу і адміністрації в цілях досягнення поставлених перед фірмою цілей. Все частіше застосовується принцип колегіальності в управлінні , коли менеджери працюють в тісному контакті один з одним , пов'язані узами співробітництва , взаємозалежності і взаємодопомоги.

Головною особливістю управління в туристському бізнесі стає спонукання працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної і продуктивної праці . Менеджер повинен не наказувати своїм підлеглим , а орієнтувати їх на проблеми, що стоять перед компанією , поділяти їх за значимістю , направляти зусилля , допомагати розкриттю здібностей людей , концентрувати їх на самому головному , формувати навколо себе групу однодумців. Останнє в даний час набуває особливої значущості. В умовах компанії важливою ділянкою діяльності менеджера , визначає можливості досягнення стратегічного успіху, є створення та функціонування еластичних , самоналагоджувальних структур , які зазвичай іменуються командою. Мова йде не просто про групу професіоналів. Команда - це ретельно сформований , добре керований , самоорганізований колектив , швидко і ефективно реагує на будь-які зміни ринкової ситуації , що вирішує всі завдання як єдине ціле. Ще одна з відмінностей управління персоналом турфірми- то , що персонал є частиною турпродукту , від якості навчання персоналу залежить прибуток всієї фірми.[19]

Об'єктивні потреби інноваційного розвитку викликали до життя нову концепцію підготовки кадрів . В її основі - становлення і розвиток творчої особистості . Витрати на підготовку кадрів розглядаються не як витрати на

робочу силу , а як довгострокові інвестиції, необхідні для процвітання компанії. Навчальний процес не обмежується передачею учням необхідних знань і навичок за певною професією , а спрямований на розвиток у них здатності і бажання освоювати нові області знань , опанувати новими спеціальностями . Іншими словами , в процесі навчання значно посилюється творчий елемент , і навчається виступає не як пасивний об'єкт отримання інформації , а як активний суб'єкт розвитку своїх здібностей. Важливою складовою нової концепції є завдання самореалізації особистості. Так , в японській системі персонального менеджменту виділяються три основні аспекти підготовки кадрів:

- 1) управлінський - придбання працівниками знань і навичок , необхідних для успішного функціонування виробництва і процвітання фірми;
- 2) особистісний - самоствердження і самореалізація працівників у результаті професійного зростання та кар'єрного просування;
- 3) соціальний - соціалізація особистості і розширення її внеску в розвиток суспільства.[15]

Все позитивне, накопичене в підготовці інноваційних кадрів країнами з розвиненою ринковою економікою, може і повинно ефективно використовуватися в українській практиці, з урахуванням її особливостей . Реально можливо запропонувати в цій області нову стратегію , яка включає такі елементи:

- переорієнтацію кадрової політики фірм із залученням вже готових висококваліфікованих працівників зі сторони для формування ядра персоналу за рахунок підвищення кваліфікації власних працівників ;
- співпраця компаній з університетами , коледжами , училищами в області розробки навчальних програм з нових технологій , у справі підготовки фахівців нових професій ;
- використання системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації кадрів всередині підприємства , підхід до навчання як до інтегральної частини сучасного виробничого процесу .

Професійне розвиток надає позитивний вплив і на самих співробітників . Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання , вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці і отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині свого підприємства , так і поза ним. Отримання в процесі професійної підготовки нових знань сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини , розширює його ерудицію і коло спілкування , зміцнює впевненість у собі. Тому можливість професійного розвитку у власній фірмі високо оцінюється працівниками і має великий вплив на прийняття ними рішення про роботу в тій чи іншій організації , а капіталовкладення в професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату , підвищують мотивацію співробітників та їх відданість організації . Виграє від внутрішньо-фірмового професійного розвитку персоналу і суспільство в цілому , отримуючи більш кваліфіковану робочу силу і більш високу продуктивність праці без додаткових витрат. Співробітникам туристичних компаній необхідно не тільки придбати навички роботи з відвідувачами. Сьогодні клієнти пред'являють до сервісу більш високі вимоги , ніж раніше. Для якісного продажу турпродукту вже недостатньо « презентувати » готель і переліт.

Сучасний клієнт достатньо досвідчений і часто має більш широке уявлення про світ , ніж деякі співробітники туристичного агентства , оскільки багато подорожував. Таким чином , для того щоб по-справжньому виявити потребу відвідувача, зацікавити і продати йому тур , необхідно самому добре знати країну , рекомендовану для поїздки. За спостереженнями консультантів (а хтось із них готував фахівців з виїзного туризму ще в радянські часи), частина менеджерів з продажу турів можуть розповісти тільки про готелі або сервісі якої країни. В крайньому випадку , дати рекомендації , що там купити, що подивитися. Про історію , культурні традиції та особливості пропонованих місць вони часом знають досить мало. Їх конкретний зміст підбирають індивідуально, залежно від замовленого географічного регіону або специфіки необхідної інформації. Стандартні ж курси усередині

компаній складаються з наступних блоків : клімат , природа , історичні та культурні традиції , одяг тощо Кожен курс охоплює групу країн . Наприклад , Близький Схід чи Бенілюкс. Входження в ринок пов'язано не тільки і не стільки зі зміною і адаптацією до умов ринкових відносин економічного механізму , скільки з підготовленістю кадрів . Перетворюючи організаційно-економічний механізм , людина змінюється і сама. Тому поряд з інтенсифікацією трудових процесів особлива увага повинна приділятися вивченню факторів, що визначають поведінку і діяльність особистості в процесі спільної праці .У літературі і в практичній діяльності можна на ряд тлумачень процесу професійного розвитку персоналу : просування кадрів , їх перепідготовка та навчання, підвищення кваліфікації , кадровий резерв , регулювання і т.п. Все це , так чи інакше , пов'язане з навчанням , тобто з професійною підготовкою. При переході до нових організаційних форм змінюється і роль вищого керівництва компанії :

- вирішення проблем не може бути повністю надано іншим фахівцям ;
- представники керівництва повинні стати лідерами в реалізації стратегічних проектів, забезпечувати інтегроване управління нововведеннями перетворенням у всіх підсистемах , включаючи розвиток людських ресурсів;
- так як в процесі розробки стратегії доводиться враховувати безліч факторів зі складними взаємозв'язками ,менеджери вищого рівня зобов'язані приділяти більше уваги оцінці сумісності , несуперечності окремих рішень , регулювати зв'язки між фазами реалізації та постановки (уточнення) цілей ;
- у зв'язку з тим , що очікувані результати процесу розробки стратегічних рішень часто змінюються , керівникам не слід жорстко фіксувати конкретні цілі та норми на певний період, а слід пропонувати сценарії ,можливі напрямки розвитку та рекомендації для менеджерів інших рівнів ;

- доводиться істотно перебудувати мережі взаємозв'язків між представниками вищого керівництва, менеджерами і фахівцями, які працюють в різних підрозділах фірми.

Управління розглядається як найважливіший фактор, що визначає форми поведінки і діяльності всього колективу, і окремих його членів.

Загалом туристична організація в системі менеджменту туризму займає особливе місце — вона є невід'ємним елементом системи управління туризмом; взаємодіє з іншими елементами системи і має вплив на їх функціонування. Напрями впливу підвищення якості управління на економічну ефективність туристичних підприємств.[1]

Для сучасного управління туристичним підприємством характерні:- стабільне прагнення до підвищення ефективності бізнесу в цілому; – широка господарська самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати функціонування підприємства на ринку; – постійне корегування цілей і програм у залежності від стану ринку, змін зовнішнього середовища; – орієнтацію на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності підприємства; – використання сучасної інформаційної бази для багатоваріантних розрахунків при прийнятті управлінських рішень; – зміна функцій планування – від поточного до перспективного; – наголошення на всіх основних факторах поліпшення діяльності підприємства; – максимальне використання новітніх технологій. [3]

Перспектива розвитку підприємства постає перед багатьма їх керівниками. Але не всі можуть правильно оцінити діяльність підприємства з точки зору стратегічного управління. Це означає, що не всі керівники володіють методами стратегічного аналізу. Тобто невміло використовують можливості, які можуть відвернути загрозу спаду виробництва.

Підсумовуючи все вище викладене можна зробити висновок, що найкраще управління – це те, яке найкращим чином дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і

цілеспрямовано розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати цілей із високим ступенем ефективності.[11]

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ “CORAL TRAVEL”.

3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом.

На основі вивчення стану управління персоналом “CORAL TRAVEL” можна зробити висновок, що в цілому система управління кадрами відповідає сучасним економічним і соціальним умовам і дозволяє реалізувати стратегічні завдання підприємства.

Однак можна внести ряд пропозицій з поліпшення управління персоналом.

Однак можна внести ряд пропозицій з поліпшення управління персоналом, які дозволять досягти більше позитивних результатів.

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлені робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Основну увагу у сфері управління персоналом “CORAL TRAVEL” необхідно в першу чергу звернути саме на питання руху праці, а саме на коефіцієнт обороту з вибуття та постійності кадрів.

Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини).

Коефіцієнт постійності в 2015 році становив 0,54, в 2016 році цей показник майже не змінився 0,55. Аналізуючи даний показник можна зазначити, що підприємству в період 2015-2016 років вистачало постійного

персоналу, прийняті працівники якісно працювали, не було браку від праці нових працівників, тощо.[13]

Використання персоналу являє собою комплекс заходів спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників. Використання персоналу повинно відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись Законів про працю. Слід зазначити також позитивний ефект впровадження контрактної системи оплати праці (в основному керівників), що теж починає приносити свої плоди вже на ранніх строках реалізації.

Варто також звернути увагу на поліпшення системи контролю за обліком робочого часу, для підвищення ефективності його використання. Із цією метою доцільним буде розробити і увести на підприємстві автоматизовану систему контролю робочого часу.

Необхідно також закріпити тенденцію, що планується, із стабілізації кадрового складу підприємства. Для цього варто впровадити ряд заходів у соціальній сфері, а саме: більш послідовно вводити в життя систему пільг для сімейних працівників, працівників з дітьми, учнів. З метою підвищення кваліфікаційного рівня працівників підприємства необхідно скласти конкретний довгостроковий план навчання персоналу.

Позитивні результати дасть також оптимізація інформування трудового колективу про стан справ на підприємстві, основних економічних показниках, успіхах і прорахунках.

Крім того, необхідно періодично організовувати психологічний тренінг керівників підприємства для виявлення шляхів вирішення існуючих проблем організації управління підприємством.

Дуже важливим і корисним нововведенням стане практика створення при необхідності спеціальних груп для рішення конкретних завдань.

До таких завдань, розв'язуваним кадровими службами організації можна віднести наступні:

- автоматизована обробка даних анкетування і тестування потенційних співробітників організації;
- оцінка ступеня відповідності характеристик працівника принципам і вимогам, пропонованих організацією під час прийому на роботу;
- підбір, оцінка ділових якостей і розміщення персоналу;
- ведення адміністративної практики організації;
- активна взаємодія з кадровими агентствами;
- оперативна взаємодія з територіально розділеними підрозділами;
- обробка масивів даних для пошуку необхідної інформації;
- підготовка звітної документації;
- підготовка довідкової інформації для ухвалення рішення керівником;
- аналіз проблеми кадрового складу і вироблення принципів і методів управління персоналом.

Рішення основної частини перерахованих завдань можливе з використанням локальної обчислювальної мережі. Використання технології обчислювальних мереж дозволить зняти величезну частку інформаційних завдань для того, щоб звільнити людину від чистої механічної діяльності і створити умови для творчої роботи. Локальні обчислювальні мережі допомагають реалізувати концепцію комплексної автоматизованої обробки інформації.

Створення комплексної автоматизованої системи включає послідовність ряду етапів:

- автоматизація процесів збору, зберігання і видачі даних;
- використання пристроїв для автоматизованої обробки текстової інформації;
- об'єднання технічних коштів обробки цифрової і текстової інформації за допомогою електронної пошти.[14]

Процес проектування і розгортання локальної комп'ютерної мережі є досить трудомістким і вимагає високої кваліфікації фахівців, які займаються установкою мережі. Топологія обчислювальної мережі може

збігатися з організаційною структурою підприємства, а може істотно відрізнятись від неї. Побудова топології мережі визначається цілим рядом специфічних факторів.

Використання локальних обчислювальних мереж відкриває двері до використання технології інформаційних баз даних.

Багато закордонних фірм мають у своєму арсеналі бази даних, у яких зберігається інформація про кадровий склад працівників. База даних постійно оновлюється і містить максимально докладну, систематизовану у найрізноманітніших ознаках інформацію, обумовлену специфікою діяльності кадрового органу. Робота з вибірками з бази даних різної складності дозволяє стежити за укомплектованістю штатів, переміщенням кадрів усередині фірми, набором і звільненням працівників, підвищенням їхньої кваліфікації, а також дозволяє вирішувати цілий ряд інших завдань.

Потрібно також приділити більшу увагу нематеріальній мотивації на підприємстві, а саме: відродити практику конкурсів на звання «Кращий працівник місяця» і т.д., щоб створити на підприємстві «дух здорового змагання»; ширше вводити привітання співробітників зі святами, у тому числі особистого характеру (дні народження, ювілеї і т.д.).

Варто також розробити і на рівні підприємства оформити нормативну систему заохочення працівників за висування нових робочих ідей, у тому числі і матеріально заохочувати творчих працівників, однак не час від часу, як це робиться зараз, а на рівні чітко фіксованих доплат за конкретний внесок.[12]

Запропоновані заходи і рекомендації забезпечать підвищення ефективності управління персоналом “CORAL TRAVEL” ,а також забезпечать більш зручні умови праці, як для керівників так і для працівників підприємства.

За допомогою методу оцінки управління поведінкою та дисципліною персоналу на підприємстві було проведено таку оцінку на “CORAL TRAVEL” в ході якої був проаналізований наявний стиль управління

керівництва. Отримані висновки виявились не надто втішними, що дає всі підстави стверджувати, що необхідно проводити роботу над помилками та вдаватись до методів та засобів вдосконалення управління поведінкою та дисципліною персоналу в даній організації.

На основі аналізу загальної ситуації на підприємстві, для покращення ситуації, адміністрації «Аккорд Тур» доцільним буде використання наступних рекомендацій для вдосконалення існуючого стилю управління поведінкою персоналу в організації:

- структурні;
- комунікаційні;
- мотиваційні;
- організаційні;
- адміністративні.

Розглянемо детальніше кожен вид. Структурні рекомендації стосуються складу і структури персоналу. Посада, яка займається певним працівником повинна викликати бажання виконувати передбачені нею обов'язки навіть своєю назвою. Назва повинна звучати солідно та презентабельно, але не варто забувати, про почуття міри використовуючи слова іншомовного походження. Занадто складні іноземні аббревіатури та номенклатура можуть справити несприятливе враження на партнерів та клієнтів., а іноді навіть на співробітників.

Якщо у менеджера з'явилась потреба підшукати заступника, тоді варто робити це серед своїх підлеглих. Це дасть певну впевненість в надійності свого послідовника, а також породить здорову конкуренцію серед персоналу, оскільки кожен може розцінюватись як претендент на вакантну посаду. Керівник мусить з'явити, що відбір повинен проводитись справедливо та добросовісно. Слід враховувати усі професійні здобутки, рівень кваліфікованості працівника, наявний досвід.[17]

Сприятливим моментом стане також передбачення системи надання вихідних днів через поважні причини. Це допоможе контролювати

відвідуваність співробітників кожного підрозділу підприємства, а також стане одним із чинників створення сприятливого мікроклімату всередині колективу та формуванню довіри та поваги до керівника.

Частина працівників підприємства можуть офіційно працювати на даному підприємстві, а також додатково виконувати інший вид роботи за сумісництвом. Завдання відповідального керівника в такому випадку полягає в тому, щоб якнайшвидше ліквідувати такого роду сумісництво, використовуючи при цьому максимально демократичні методи.

Одною із найактуальніших рекомендацій структурного характеру у світлі сучасних подій є уникнення так званого кумівства. Кумівство – це свого роду особливість характеру керівника, яка зумовлена не достатньою компетентністю в сфері менеджменту, що провокує його в галузі своїх трудових відносин надавати перевагу та представляти в кращому світлі співпрацівників, з якими у нього наявні родинні зв'язки. Таке явище, як правило, знижує якість виконання трудових функцій привілейованими працівниками, а також, безумовно, негативно відбивається на стані авторитету керівника, особливо у випадках, коли в ого родичів відсутнє бажання якісно працювати. Але ж коли робота ними виконується сумлінно, тоді перша ж зроблена ними помилка може розцінюватись рештою колективу як поштовх до халатності. До того ж, коли в колективі знаходяться родичі керівника, виникає більше приводів до обговорення його особистого життя та розповсюдження пліток різного характеру.[10]

Ще один вид рекомендацій – комунікаційні. Основним поняттям на якому базуються комунікаційні рекомендації є зворотній зв'язок. У широкому розумінні зворотній зв'язок або фід бек – це реакція у вигляді вербальної або невербальної відповіді на повідомлення іншої людини. У повсякденному житті люди постійно надають одне одному зворотній зв'язок.

Налагоджений зворотній зв'язок на рівні колективу організації, за умови підтримання його в оптимальному стані, допоможе впоратись з численними негативними питаннями в трудовій дисципліні підприємства і в

його діяльності загалом з допомогою інформації, яка надходить керівнику від підлеглих і навпаки.

Менеджер використовує такий інструмент управління дисципліною як зворотній зв'язок для контролю та оцінки загальної ситуації та стану дисципліни в колективі. У своїй сутності це звичайне спілкування, у якому беруть участь керівник та підлеглий. Коли таке спілкування відбувається на постійній та регулярній основі, трудова діяльність колективу здійснюється набагато продуктивніше, досягнення цілей відбувається набагато швидше[8].

Отже, щоб змінити або впорядкувати дисципліну персоналу варто налагодити зворотній зв'язок. Крім цього, з його допомогою керівник зможе:

- скорегувати діяльність підлеглих, звернути увагу на помилки та недоліки, відзначити успішність, висловити свої пропозиції;
- контролювати виконання доручень;
- мотивувати та підтримувати лояльне ставлення до працівників;
- виявити ступінь задоволення працівників від праці в організації, зайнятої ними посади;
- виявити потенціал і приховані навички працівника та допомогти в їх розвитку;
- отримувати цікаві ідеї для покращення показників організації від колективу.

Щоб вдосконалити управління поведінкою та дисципліною персоналу в “CORAL TRAVEL” можна використовувати один або сукупність декількох з наступних методів:

- особисте спілкування – метод, що особливо часто використовують підприємства з невеликим штатом працівників для контролю або оцінки діяльності;
- анкети та тестування – найпопулярніший метод серед керівників, які мають на меті дізнатись думку персоналу на рахунок якогось конкретного питання або нововведення;

- збори колективу – такий вид фід беку використовують коли має місце командна робота, з метою виробити і згенерувати одну спільну думку або ідею;

- книга пропозицій – свого роду фоновий фід бек, може бути використаний в будь-який час і дає можливість висловитись на рахунок будь-якого питання;

- особливі заходи – важлива ознака цього методу – регулярність. Це можуть бути круглі столи, клуби за інтересами, які об'єднують працівників спільною темою;

- онлайн спілкування – в основному використовується організаціями з численним штатом персоналу, основна перевага якого це оперативність.

Розробка і налагодження зворотного зв'язку в CORAL TRAVEL дозволить значно покращити управління поведінкою та дисципліною персоналу за рахунок того, що роль персоналу в житті та діяльності підприємства значно зросте, що дозволить підлеглим зрозуміти, що їхня думка важлива і цінна, а пропозиції та старання користуються увагою керівництва.

Беручи до уваги швидкі темпи науково-технічного прогресу та його вплив на життєдіяльність людства та функціонування підприємства не варто відкидати і те, що він може впливати на поведінку та дисципліну персоналу. Це явище можна розглядати на рівні організаційного та матеріально-технічного забезпечення підприємства, яке формує робоче середовище та створює певні умови праці персоналу. Оскільки працівник проводить на робочому місці переважну більшість часу, тоді очевидно, що його стан безпосередньо впливає на поведінку та дисципліну колективу. Саме на оптимізацію умов праці направлені організаційна рекомендації.

З урахуванням підвищення життєвого рівня населення, адміністрації підприємства необхідно розуміти, що матеріальний бік став лише необхідністю для нормального психологічного стану та поведінки

працівника, яка, безперечно, дозволяє певним чином впливати на дисципліну в колективі. Проте довготривалого ефекту таким чином досягти малоймовірно. Більшу роль будуть відігравати в даному випадку умови праці, підвищення кваліфікації, сприятливий емоційно-психологічний фон колективу, тощо.

Для удосконалення управління поведінкою і дисципліною в організації через покращення умов праці можуть бути використані наступні заходи:

- рівномірне навантаження трудовими обов'язками;
- підлаштування норм праці під організацію роботи на даному підприємстві;
- достатнє забезпечення електро-обчислювальною та автоматизованою технікою робочого місця;
- раціоналізація умов праці, використання ергономічних знарядь праці;
- особлива організація робочих місць адміністрації, тощо.

Адміністративні рекомендації щодо удосконалення дисципліни та управління поведінкою персоналу покликані внести зміни безпосередньо в наявний стиль управління дисципліною на підприємстві CORAL TRAVEL варто взяти до уваги нову систему управління, яка має назву «превентивний менеджмент».

Превентивний менеджмент - це порівняно новий напрямок управлінської діяльності, що набув свого поширення зовсім нещодавно. Він базується на засадах маніпулювання, а саме маніпулюванні окремим визначеним компонентом трудового колективу в окремій визначеній трудовій обстановці з метою одержання заздалегідь передбачуваного результату трудової діяльності, який би не міг бути досягнутий без такого виду втручання з боку керівництва. Його суть полягає в тому, щоб підтримати та скоординувати правильні та раціональні дії підлеглого шляхом відкидання можливостей неправильних дій для здійснення роботи. Стратегію

даного методу визначають дуже коротко: усунути причини, які сприяють не виконанню трудових функцій.

Алгоритм застосування такого методу можна розділити на 2 категорії: «До» та «Після». Перша категорія включає в себе всі дії і заходи керівника пов'язані з плануванням та організацією визначеного робочого процесу. Контроль та всі дії керівника після початку роботи персоналу над проектом відносяться до категорії «Після». Превентивний менеджмент – ціла система контролю за роботою підлеглих, що веде за собою підтримку та поліпшення виконання, ліквідацію перешкод виконання та допомогу у виконанні поставленого перед працівниками завдання.[20]

Зростання відповідальності працівників за виконання своїх трудових обов'язків стане сприятливим соціальним ефектом від застосування превентивного менеджменту. Завдання керівника стати коучем та наставником для своїх підлеглих. Отже, контроль діяльності колективу за допомогою превентивного менеджменту значно дисциплінує персонал та навіть може стати свого роду стимулом для якісного виконання трудових обов'язків.

Підводячи підсумки, можемо виділити декілька ключових моментів, що є запорукою сприятливих відносин та поведінки колективу та дисципліни в організації загалом:

- відкритість і правдивість у всіх видах відносин між співробітниками та керівництвом на підприємстві;
- уникання фамільярності між адміністрацією та штатом працівників (для дотримання справедливості по відношенню керівника до всіх без винятку підлеглих);
- відмова від штатних психологічних кабінетів, створених з метою психологічного аналізу працівників на прохання адміністрації;
- утримання від найму на робочі місця нових працівників;

- відмова від різного роду умовностей у всіх сферах функціонування підприємства, які здатні значно обтяжувати спілкування в межах колективу підрозділу або організації.

Отже, удосконалення управління поведінкою і дисципліною працівників охоплює дуже широкий спектр напрямів менеджменту. Окрім серйозних недоліків в управлінні поведінкою, що мають емоційно-психологічне підґрунтя не варто виключати з поля зору і очевидні організаційні питання, що також можуть спричиняти суттєвий вплив на загальний стан дисципліни в організації:

- зниження числа звукових сповіщень в офісних приміщеннях, в тому числі і телефонних;
- встановлення заборони на музикальний супровід на робочих місцях, окрім територій, де не вимагаються розумові зусилля;
- відмова від забезпечення керівництва особливими і вартісними канцелярськими товарами, тощо

3.2. Удосконалення та впровадження нових методів в системі управління персоналом туристичного підприємства “CORAL TRAVEL”.

Інформаційні технології в управлінні - це комплекс методів переробки розрізнених вихідних даних у надійну та оперативну інформацію механізму прийняття рішень за допомогою апаратних і програмних засобів з метою досягнення оптимальних ринкових параметрів об'єкта управління [5, с.75].

В процесі діяльності будь-якого підприємства, на його функціонування впливають чинники, як зовнішнього так і внутрішнього середовища, які основним чином є ухваленням того чи іншого управлінського рішення. Процес ухвалення управлінських рішень є чи не основним видом управлінської діяльності, в який входить сукупність послідовних, взаємопов'язаних і цілеспрямованих дій, що забезпечують реалізацію усіх управлінських завдань.[9]

Характер і мета діяльності будь-якої організації визначають її основну інформаційну систему і автоматизацію її інформаційної технології, а також

вид інформаційного продукту, на основі якого приймаються усі оптимальні управлінські рішення. Ефективність прийняття та ухвалення усіх управлінських рішень в умовах функціонування інформаційних технологій на підприємствах зумовлена використанням різноманітних інструментів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств. Виділяють основні завдання управління, які розв'язує організація, перш за все це: оперативне управління економічним об'єктом, ухвалення тактичних рішень, вироблення стратегічних управлінських рішень розвитку бізнесу.

Однією із найпопулярніших систем в управлінні персоналом є – Human Resources, що являється комплексом технологій, які автоматизують і полегшують роботу з персоналом на всіх рівнях від оперативного – сюди зокрема відноситься, повсякденний облік даних на підприємстві, до стратегічного – це прийняття важливих рішень, щодо подальшого розвитку компанії. Кожен із цих рівнів вимагає певної інформаційної підтримки, яка реалізується на базі інформаційних технологій [6, с. 46].

Оперативний рівень в управлінні персоналом полягає в забезпеченні вирішення багаторазово повторюваних завдань та операцій і швидко реагує на зміни вхідної поточної інформації. На даному рівні зосереджується досить великий обсяг виконуваних операцій та динаміка прийняття управлінських рішень. Цей рівень управління часто називають оперативним через необхідність його швидкого реагування на зміну ситуації.

На рівні оперативного управління великий обсяг займають облікові завдання (наприклад, облік кількості проданої продукції). Функціональний (тактичний) рівень управління забезпечує вирішення багатьох завдань, що вимагають попереднього аналізу інформації, яка була підготовлена на першому рівні. На цьому рівні велике значення набуває така функція управління, як аналіз. Звісно, обсяг вирішуваних завдань зменшується, проте їх складність зростає. При цьому не завжди вдається виробити потрібне рішення оперативно, і необхідний додатковий час на аналіз, осмислення, збір відсутніх відомостей і т.п. Управління пов'язується з

деякою затримкою від моменту надходження інформації до моменту прийняття управлінських рішень та їх реалізації, а також від моменту реалізації даних рішень та до отримання реакції на них. Стратегічний рівень полягає в забезпеченні вироблення управлінських рішень, які спрямовуються на досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства [8, с. 31-34].

Оскільки результати прийнятих рішень проявляються через тривалий час, особливе значення на цьому рівні має така функція управління, як стратегічне планування. Часто стратегічний рівень управління називають стратегічним або довгостроковим плануванням. Правомірність прийнятого на цьому рівні рішення може бути підтверджена через досить тривалий час. Відповідальність за прийняття управлінських рішень надзвичайно велика і визначається не тільки результатами аналізу. З використанням математичного та спеціального апаратів, а й професійної інтуїцією менеджерів.

У правильно та якісно побудованій системі, робота даних технологій буде підпорядкована загальній логіці управління персоналом відповідно до прийнятої стратегії, що виражається в бізнес-процесах, які автоматизовані за допомогою електронного документообігу. HR-система може ефективно взаємодіяти з фінансовими, виробничими і т.п. системами, що використовують в своїх процесах дані персоналу. Кожна зі служб персоналу використовує HR-систему для вирішення різноманітних завдань:

- керівники підприємств – як інструмент розвитку бізнесу, задля забезпечення підтримки в розробці та реалізації успішної кадрової політики;
- менеджери по персоналу, інспектори відділів кадрів – для ефективності ведення облікових кадрових процедур і документообігу, зберігання даних, швидкого отримання практично будь-якої звітності по персоналу;
- головні бухгалтери та бухгалтери розрахункової частини – для підвищення швидкості і спрощення процедури оперативного розрахунку заробітної плати, формування бухгалтерських проводок, надання стандартної

звітності, точного обліку витрат на оплату праці персоналу в собівартості продукції;

- інспектори відділів праці та заробітної плати - для виконання всіх функцій з планування та обліку праці, структури підприємства, штатного розкладу, витрат;

- лінійні керівники - для оцінки рівня розвитку підлеглих, планування кар'єри і заходів з розвитку підлеглих, обґрунтування мотиваційних схем;

- самі працівники - для аналізу відповідності займаній посаді і порівняння з вимогами до інших посад з метою планування кадрового зростання на підприємстві [6, с. 110]. Зважаючи на динамічність туристичної галузі, швидкий розвиток туризму в світі та прагнення України інтегруватися в світові економічні процеси, максимальна кількість зусиль повинна бути спрямована на посилення конкурентоспроможності туристичних підприємств та покращення іміджу України як туристичної країни. Основним чинником, який формуватиме цей імідж, можуть бути працівники індустрії туризму. Для того, щоб працівники були справжніми професіоналами, слід неперервно та методично проводити заходи щодо розвитку персоналу туристичних організацій на різних рівнях управління використовуючи при цьому інформаційні технології.[6]

Реалізація інформаційних технологій в управлінні туристичним підприємством виступає як інструмент у підвищенні ефективності управління. Проаналізувавши використання інформаційних технологій в управлінні персоналом «CORAL TRAVEL», можна зробити висновки про те, що управління на даному підприємстві здійснюється належним чином, адже спостерігається мала плінність кадрів, а керівництво, зацікавлене в періодичному навчанні працівників. Для подальшого розвитку і вдосконалення функціонування туристичного підприємства основну увагу слід звернути не лише на кваліфікацію та навчання працівників в сфері туризму, але і в сфері інформаційних технологій, адже на підприємстві спостерігається недостатній рівень підготовки менеджерів з інформаційних

технологій та низька інформаційна грамотність. Не дивлячись на те, що на підприємстві ефективно функціонують інформаційні системи, які значно полегшують роботу всіх працівників та дають змогу зекономити час, змінюють бізнес-процеси та дозволяють зберігати конкурентоспроможність бізнесу усуваючи такі проблеми, як відбір, аналіз та набір персоналу, необхідно постійно розробляти напрями подальшого розвитку підприємства та не зупинятися на досягнутому.

Перш за все, ми б звернули увагу керівництва підприємства, на впровадження новітніх інформаційних систем управління персоналом, які використовують їх закордонні колеги, такі як: BS Integrator, «Turwin».

Використання даних інформаційних систем дозволить значно раціональніше використовувати час та збільшить ефективність, як працівників, так і підприємства в цілому.

3.3.Сучасні персонал–технології в управлінні персоналом,як новий напрям розвитку.

Забезпечуючи ефективність діяльності підприємства через рівень продуктивності праці, фахові знання та навички, професіоналізм та новаторство, ставлення до виконання своїх обов'язків, персонал підприємства став стратегічним його ресурсом. Для керування ними потрібна дієва система управління та ефективні методи. Етап переходу від еkleктики та організації до системності можна вважати вже завершеним. Сучасна практика менеджменту персоналу характеризується чисельними теоретичними та практичними розробленнями щодо формування, функціонування та розвитку систем управління персоналом. Водночас потенціал використовуваних методів, способів та інструментів майже вичерпаний, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів зміщується у площину розвитку інноваційних персонал-технологій.[14]

В інформаційному суспільстві та в умовах розвитку економіки знань зростає роль людини у системі виробництва, тому персонал став не тільки

стратегічним ресурсом, а й чинником формування конкурентних переваг підприємства, тому є одним з об'єктів управління. Сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників шляхом застосування кадрових технологій із метою реалізації цілей організації [16]. Сучасні системи управління на більшості підприємств характеризуються активним використанням нових підходів, урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, стратегічною спрямованістю. Її завданням є створення необхідних та максимально комфортних умов для формування та реалізації потужного трудового потенціалу, який за кількісними та якісними характеристиками має відповідати потребам та цілям підприємства. Основними елементами методології системного управління персоналом є мета, завдання, принципи, методи та процес управління персоналом. Особливе місце у системі управління персоналом займають методи – спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва [11]. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають технологію управління персоналом. Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності [7]. Необхідно відрізнити поняття "кадрові технології" та "персонал-технології", їх сутність та відміни наведено на рис.1.

Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань. Саме персонал-технології дають

мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання.

Розглянемо роль сучасних персонал-технологій у формуванні трудового потенціалу підприємства (рис. 2). У сучасній практиці управління персоналом достатньо активно використовують такі персонал-технології: коучинг, лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, дауншифтинг, рекрутинг, кадровий консалтинг, аудит персоналу, реінжиніринг тощо.



Рис. 1. Роль персонал-технологій у формуванні трудового потенціалу.

За результатами опрацювання наукових публікацій персонал-технології систематизовано за групами [3, 6, 8-10,12, 13, 16, 18] та охарактеризовано (табл.). Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи: ● персонал-технології позикової праці; ● навчальні персонал-технології; ● персонал-

технології підбору та найму персоналу; • персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; • персонал-технології контролю праці персоналу; • інформаційні персонал-технології. Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи [13]: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованої компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість.[13]

Враховуючи, що для значної частини підприємств проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, "плетіння мереж", використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію. Одним з важливих завдань управління персоналом є підвищення його кваліфікації та навчання. Найбільш яскравим прикладом сучасних навчальних персонал-технологій є коучинг, який розглядається не просто як технологія навчання персоналу, а один з найбільш ефективних стилів управління на сучасному етапі розвитку бізнесу [9]. Використання його засновано на принципі партнерства та спадкоємності, коли більш досвідчений та кваліфікований фахівець передає свій досвід менш кваліфікованому й цим самим сприяє поглибленню його знань, розкриттю потенціалу, більш ефективній його реалізації. Активізація інноваційних процесів в усіх сферах діяльності призвела до розвитку персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу, які засновані на удосконаленні бізнес-процесів на підприємстві, зокрема процесу управління персоналом. У цьому випадку йдеться про реінжиніринг. Серед основних переваг такого

підходу виділяють простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору їх організації, синхронізації та взаємоузгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо людських [6]. Для отримання належної віддачі від працівника підприємство має стати клієнтоорієнтованим, причому у цьому випадку під клієнтами розуміють персонал підприємства, який виступає внутрішнім споживачем. Цей аспект проявляється в розвитку внутрішнього маркетингу на підприємстві, який розглядається в даному випадку як персонал-технологія стимулювання персоналу. Концепція внутрішнього маркетингу полягає у тому, що передбачає ставлення до персоналу підприємства як до споживачів корисності і переваг, які надає працівникові певна посада, яку він займає, чи певний вид роботи, яку він виконує [12]. Важливою функцією системи управління персоналом є контроль, який забезпечує зворотний зв'язок та відображення ефективності практично всіх процесів, з яких складається ця система [10]. Основними формами контролю є оцінювання відповідності працівника посаді, яку він займає, атестація кадрів, оцінка роботи. Остання форма є найбільш важливою, оскільки встановлюється кінцевий результат діяльності працівника. При цьому важливо вивчати й сам процес діяльності працівника. У сфері послуг серед персонал-технологій контролю праці персоналу використовують методику "Таємний покупець" ("Mystery Shopping"). Відповідно до неї на основі структурованого, прихованого спостереження, яке проводиться заздалегідь підготовленими "покупцями", отримують анонімну оцінку та здійснюють моніторинг якості обслуговування клієнтів, рівня надання послуг, дотримання правил мерчандайзингу та викладки продукції тощо. Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення

можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення. Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення. Загалом розвиток персонал-технологій має світовий характер, більшість з них розробили та почали використовувати провідні європейські, японські та американські компанії, кожна з яких має свої особливості (рис. 3). Тому назви значної частки персонал-технологій, що використовуються в Україні, пішли від іноземних слів. Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих з назв персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх використання, для прикладу можна навести персонал-технологію лізинг персоналу. Лізинг за своєю сутністю означає оренду, а нормами Господарського Кодексу та Кодексу Законів про працю в Україні не передбачено, що персонал може бути предметом договору оренди (лізингу) [3]. Виходячи цього, у такому словосполученні наведену персонал-технологію некоректно використовувати.



Рис. 3. Особливості систем кадрового менеджменту.

По мірі подальшого розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Для вітчизняних підприємств необхідним є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом. У сучасних умовах триває

процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. Працівник із його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, вони сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.[21]

ВИСНОВКИ

Отже, в умовах сучасної економіки особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм та методів управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність туристичного підприємства. Успіх роботи підприємства (організації, фірми) забезпечують працівники, які там працюють. Саме тому сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з великого числа сфер управлінської діяльності тієї, яка найбільш пов'язана з управлінням кадровою складовою виробництва – персоналом туристичного підприємства. Розвиток суспільства нерозривно пов'язаний з динамічними оновленнями систем управлінських відносин, що проявляється у виникненні нових форм та методів виробництва, формуванні глобальної системи торгівлі та фінансів, розробці сучасної концепції управління персоналом підприємства, діяльності промислових та фінансових груп, транснаціональних компаній і банків, які є власниками великої частини створених у світовій економіці товарів, капіталів та технологій.

У роботі було досліджено теоретико-методологічні проблеми управління персоналу в туристичному підприємстві, зокрема в “CORAL TRAVEL”, а також розроблено практичні рекомендації щодо їх покращення.

Також було розкрито та проаналізовано наступні питання щодо управління персоналом туристичного підприємства:

1. узагальнено теоретичні аспекти управління персоналом, впершу чергу, було розкрито поняття “управління персоналом”;
2. проаналізовано діяльність, яка пов'язана з управлінням персоналом туристичної сфери;
3. досліджено та описано процеси планування, відбору і оцінки продуктивності персоналу підприємства для створення умов більш ефективної праці;
4. запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації персоналу підприємства ;

5.проаналізовано вітчизняний та іноземний досвід управління персоналом в туристичній сфері;

6.запропоновано методи по вдосконаленню управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Н.А. Управление персоналом организации : учебник [для бакалавров] / Н.А. Александрова, Л.И. Васильцова, Б.А. Воронин, В.И. Набоков. – Екатеринбург : Урал. аграр. изд-во, 2013. – 372 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. – 229 с.
3. Безручук С.Л. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів / С.Л. Безручук, С.М. Лайчук // Міжнародний зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 3(12). – С. 41-60.
4. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства / Т.В. Білорус. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf>.
5. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом / Р.П. Вдовиченко. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=935>>.
6. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління / О.М. Гончарова. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=943>>.
7. Іванкіна Л.І. Управління персоналом : навч.пос. / Л.І. Іванкіна. – Томськ : Изд-во Томского політех. ун-та, 2009. – 190 с.
8. Пономаренко В.С. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навч. посібн. / В.С. Пономаренко, І.В. Журавльова, І.Л. Латишева. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2008. – 336 с.
9. Кохан С.О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом / С.О. Кохан. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>>.

10. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор". – 2003. – 296 с.
11. Леонова С.В. Роль внутрішнього маркетингу у розвитку кадрової функції промислово- го підприємства / С.В. Леонова. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16782/1/149-Leonova-243-244.pdf>>.
12. Лобова С.В. "АУТ" в сучасних технологіях управлінням персоналом / С.В. Лобова // Вістник Алтайського державного університета. – 2011. – № 8 (82). – С. 111-114.
13. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : Вид-во ХНАМГ, 2012. – 215 с.
14. Полозова А.Н. Методологічні аспекти підприємницький технологій персонал- менеджмента / А.Н. Полозова, Е.В. Кондратева, Е.В. Горковенко, Н.В. Фролова. [Электронный ресурс]. – Доступний с <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=23&page=13>>.
15. Сидорук С.М. Впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України на основі паблік-інжинірінга / С.М. Сидорук, С.В. Глівенко. [Електронний ре- сурс]. – Доступний з <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d095.pdf>>.
16. Таньков К.М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту турис- тичної організації / К.М. Таньков, Г.М. Чепурда // Бізнес-інформ. – 2012. – № 12. – С. 145-147. Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4 6. Освітнянські проблеми вищої школи 397
17. Хохлова Т.П. Инновационные технологии современного персонал- менеджмента / Т.П. Хохлова. [Электронный ресурс]. – Доступний с http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf>.
18. Хохлова Т.П. Інноваційні технології сучасного персонал-менеджмента / Т.П. Хохлова. [Электронный ресурс]. – Доступний с http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf.

19. Казарін М.Г. Коучинг як засіб управління / М.Г. Казарін. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://ukrarticles.pp.ua/biznes-i-finansy/19502-kouching-kak-sredstvo-upravleniya.html>>.
20. Шульженко І.В. Коучинг як ефективний метод керівництва командою працівників / І.В. Шульженко, Т.О. Сазонова. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_113/68.pdf>.
21. Писанко Г. Автоматизовані системи оцінки персоналу / Г. Писанко // Кадровик України. – 2011. – № 11. – С. 115-121.