Васильчук Н.О.
к.е.н., доц. філії кафедри менеджменту підприємницької діяльності
Севастопольський економіко-гуманітарний
інститут ТНУ імені В.І. Вернадського

УДК 331.08

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ

У статті здійснено аналіз теоретичного підґрунтя функціонування системи управління персоналом. Розглянуто особливості управління персоналом, принципи, завдання, цілі, напрями і методи управління персоналом підприємств туристичного бізнесу.

Ключові слова: система управління персоналом, оцінка, кадри.

The article deals with the analysis of the functioning of theoretical bases in personnel management system. We studied the features of the personnel management, the principles, tasks, aims, directions and methods of the personnel management in enterprises of tourist business.

Keywords: the personnel management system, estimation, personnel.

Постановка проблеми. Внаслідок сучасної трансформації централізованої системи управління туризмом перед підприємствами постає питання визначення системи механізмів управління трудовими ресурсами, а також практичне застосування сучасних форм управління персоналом, які дозволять підвищити соціально-економічну ефективність.

Успіх роботи підприємства забезпечують його працівники. Це спричинило підвищення інтересу до людського чинника в 60 – 80 роки і зумовило розробку теорії та практики соціального планування управління трудовим колективом для підприємства.

Підприємства (організації, фірми), будучи цілісною виробничо-господарською системою, можна представити як сукупність елементів (підсистем), які взаємозалежать та взаємодіють одне з одним. Кількість таких підсистем може бути різною виходячи з закладеної при декомпозиції концепції.

Так, одні автори виділяють технічну, адміністративну (управлінську) і людську, підсистеми. Інші виділяють: управління виробничою (туристичною, банківською) діяльністю та управління персоналом.

У системі заходів реалізації економічної реформи особливе значення надається підвищенню рівня роботи з кадрами, постановці цієї роботи на міцний науковий фундамент, зпираючисьна багаторічний досвід вітчизняних та закордонних науковців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам теорії і практики стосовно особливостей управління персоналом підприємств присвячено велику кількість наукових праць закордонних і вітчизняних економістів, серед яких слід відзначити:Армстронга М., Богиню Д. П., Балабанову Л. В., Весніна В. Р., Генкіна Б. М., Гришнову О. А. , Кім М. М., Козоріз В. П., Лебанову Е. М., Лутай Л. А., Подсолонко В. А. Тютюннікову С. В., Швец І. Б., Цьохлу С. Ю.

Метою статті єаналіз теоретичного підґрунтя особливостей управління персоналом підприємств туристичного бізнесу з урахуванням сучасної трансформації централізованої системи управління з метою визначення найефективнішої системи механізмів управління персоналом підприємств туристичного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Термін «управління» – це всеосяжне поняття, яке включає процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

Теорія управління, як наука виникла наприкінці минулого сторіччя і відтоді зазнала значних змін. Поняття «наукове управління» вперше запропонував Фредерік У. Тейлор, він вважається родоначальником теорії управління. Результатом ускладнення і збагачення діяльності з управлінню персоналом і його вивчення з'явилися різноманітні трактування управління персоналом у сучасній літературі. Усі визначення управління персоналом можна поділити на кілька груп і представити у таблиці 1.

Таблиця 1.

Групи та визначення управління персоналом

Назва групи	Визначенняуправління персоналом	Автор
Мотиваційна	це безперервний процес, спрямований на цільові зміни мотивації людей, щоб домогтися від них максимальної віддачі, і відповідно високих кінцевих результатів.	М.Маусов [5]
Дескриптивні (описові) дефініції	це самостійний вид діяльності спеціалістів-менеджерів, головною метою яких є збільшення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу; орієнтація на зменшення частки й чисельності виробничих та управлінських працівників; розробка та реалізація політики підбору і розстановки персоналу; вироблення правил приймання й звільнення персоналу; вирішення питань, що з навчанням і підвищення кваліфікації персоналу.	І.Н.Герчикова [1],
Телеологічні (з погляду мети, завдань) визначення	це комплекс управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів, які забезпечують відповідність кількісних і якісних характеристик персоналові та спрямованості його трудової поведінки цілям і національним завданням підприємства (організації).	А.Я. Кибанов и Д.К. Захаров [2]
Дескриптивно-телеологические дефініції	діяльність, виконувана на підприємствах, що сприяє найефективнішому використанню людей (працівників) задля досягнення організаційних та особистих цілей.	Німецькі вчені Р. Марр и В. Вебер [3]

Одним із основних наслідків управління людським капіталом є виявлення у працівників підприємства найкращих рис. Цього можна досягти, забезпечуючи персоналу задоволення від виконуваної роботи, оплати і умов праці, відчуття реалізації у рамках виконуваних завдань і обов'язків, завдяки отриманню від підлеглих визнання за досягнення, активність та реальну підтримку з їхнього боку. Власники й менеджери туристичних підприємств мають випереджати очікування своїх працівників, пропонуючи їм комплекс цінностей, які пов'язані з:

– самореалізацією (нові виклики, реалізація нових задумів, свобода діяльності тощо);

– постійною самоосвітою, розвитком (підвищення кваліфікації, тренінги, кар'єрне зростання тощо);

– визнанням і винагородженням (спостереження за зусиллями працівників, оцінка активності членами трудового колективу, оплата праці, доплати за стаж, нагороди, соціальна діяльність);

– формуванням організаційної культури, ефективніших каналів комунікації та менеджерського лідерства, що забезпечить реалізацію наведених вище тез [6].

Процес створення людського капіталу в туристичному підприємстві має виняткове значення. З огляду на специфіку своєї діяльності та потребу комунікації не тільки з пропозицією (продуктом), ціною, але також якістю послуг та маркою, туристичні підприємства мають здійснювати діяльність у сфері управління людськими ресурсами, яка сприяє створенню згаданого капіталу. У цьому процесі можна виокремити такі елементи:

– формування стратегії створення людського капіталу як складової стратегії діяльності підприємства;

– оцінка потреб у кадрах, характеристика особистісних ознак, компетенції й умінь, необхідних для виконання посадових завдань;

– моніторинг процесу добору потенційних працівників та їх ставлення до функціонування підприємства (у спосіб, який забезпечить створення позитивних зв'язків працівників з місцем праці);

– використання індивідуального інтелектуального капіталу працівників, формування відчуття приналежності до підприємства, що забезпечує не лише бажаний (високий) рівень виконання завдань, а також є наслідком розвитку індивідуального капіталу (вміння, вправності, рівня знань, рис характеру, досвіду);

– турбота про постійне навчання працівників, підвищення їхньої кваліфікації, зв'язок працівників з положеннями стратегії підприємства (єдність цілей працівника! суб'єкта господарювання);

– забезпечення працівникові свободи вибору, участі у прийнятті управлінських рішень;

– збільшення втрат зі звільнення як у фінансовому (доплати, премії, додаткові послуги), так і в нематеріальному (суспільні зв'язки, довіра, інформаційна відкритість) вимірах;

– турбота про швидке надання працівникам потрібної інформації, обмін знаннями (створення у підприємстві внутрішнього ринку знань).

Досі у проблематиці формування людських засобів туристичних підприємств акцентувалося на якісному аспекті, який виявлявся у перетворенні цих засобів на капітал, від якого залежить вартість суб'єкта підприємницької діяльності [7]. Людський капітал сприяє обміну знань між окремими учасниками туристичного ринку, що зумовлює зростання інноваційності й конкурентоспроможності підприємства. Можна стверджувати, що ринкова перевага буде на боці тих туристичних підприємств, які матимуть найкращих працівників. Коли йдеться про найкращих, то маємо на увазі не лише їх кваліфікацію, а також їх особистісні якості, здатність співпрацювати в колективі, самостійність і креативність. У цьому контексті можна погодитися з тезою, що «добрі фірми від поганих відрізняються якістю персоналу», тобто різниця залежить від ефективного управління людськими ресурсами. Такий підхід до управління людськими ресурсами зосереджується на стратегічному аспекті, тому що охоплює тривалу діяльність з добору персоналу, яка має принципове значення для функціонування туристичного підприємства. Ціллю такого управління людськими ресурсами є їх пристосування до місії й мети суб'єкта господарювання. Водночас працівники є суттєвим стратегічним чинником розвитку підприємства і його засобів, у який варто вкладати інвестиційні ресурси.

Важливим елементом стратегічного підходу до управління людськими ресурсами у туристичному підприємстві є планування потреби в персоналі. Воно полягає у визначенні кількості потрібних працівників відповідної кваліфікації стосовно минулих періодів.

Загальними етапами планування кадрів підприємства будь-якої сфери діяльності є такі:

– визначення очікуваної кількості працівників на початок планового періоду;

– розрахунок потреби в працівниках для виконання планового обсягу робіт;

– обґрунтування (прогнозування) вибуття працівників у плановому періоді;

– розрахунок поповнення працівників для забезпечення планових обсягів діяльності.

Вихідним пунктом процесу планування персоналу має бути аналіз і оцінка фактичного кількісного і якісного стану працівників щодо обсягу і структури реалізованих завдань та ситуації в оточенні туристичного підприємства, передусім на ринку робочої сили. Якщо в результаті такого аналізу виявиться, що маємо справу зі зменшенням продажів (наприклад, послуг розміщення, харчування тощо) за сталої кількості працівників, то це може означати зниження ефективності персональних витрат у підприємстві. Плануючи потребу в кадрах, необхідно одночасно враховувати дії на перспективу, зміну в організації праці, діяльності, яка стосуватиметься популяризації й дистрибуції пропозиції та можливості підвищення продуктивності праці.

У процесі планування кількості й структури персоналу в туристичному підприємстві можна скористатися методом статистичних показників. Він полягає в доповненні стану персоналу за планового показника збільшення кількості завдань або зменшення (редукції) персоналу у випадку обмеження діяльності (наприклад, у готельному об'єкті трапляються ситуації, коли ліквідовуються деякі робочі місця або організаційні відділи, а виконання визначених послуг перебирають на себе зовнішні фірми; це може стосуватися послуг при готельної стоянки, доручення прибирання номерів зовнішній фірмі тощо).

Туристичні підприємства послуговуються також методом штатного розпису, який ґрунтується на існуючій організаційній структурі підприємства (охоплює певні види посад і взаємозв'язки між ними). Це вимагає точного визначення сфери посадових повноважень та обов'язків, а з іншого боку, у туристичних підприємствах (серед них переважають малі суб'єкти господарювання), як засвідчує практика, спостерігається об'єднання посад і надання працівникові права виконання декількох функцій.

Наведена вище проблематика зосереджувала увагу лише на одному аспекті планування кадрового складу підприємства, а саме на його кількісній характеристиці. Для ефективного функціонування туристичного підприємства, реалізації його місії й цілей принципове значення має рівень кваліфікації персоналу, який має бути працевлаштований. У зв'язку з цим у процесі управління людськими ресурсами не менш важливу роль відіграє операційний аспект. Йдеться про невідкладні дії та рішення у сфері кадрової політики, яка стосується методів добору працівників, модифікації системи мотивації, оцінки працівників та подальшого їх розвитку [7].

Необхідно також звернути увагу на проблему участі працівників в управлінні підприємством за умов загострення конкурентної боротьби на туристичному ринку. Важливе значення для формування позиції й участі працівників в управлінні має організаційна культура підприємства. її можна визначити як певну сукупність вартостей, яка дає змогу працівникам зрозуміти, які дії на підприємстві є бажаними, а які - небажаними. До основних чинників організаційної культури належать цінності й принципи, корпоративні норми, поведінкові стереотипи, морально-психологічний клімат тощо.

Враховуючи організаційну культуру, у процесі управління людськими ресурсами можна добрати працівників з певними ознаками і тим самим окреслити спосіб реалізації очікуваних результатів, який зумовлений не лише цілями туристичного підприємства, а й потребами працівників.

Важливим елементом управління людськими ресурсами туристичного підприємства є набір і відбір працівників. Під цією діяльністю розуміють пошук кандидатів на заміщення вакантної посади, оцінку ділових і особистих якостей з метою обрання найкращого кандидата. Процедура добору кадрів передбачає такі операції [1]:

– визначення кількості вакантних посад;

– формування вимог до кандидатів;

– збирання інформації про кандидатів;

– порівняння ділових і особистісних якостей кандидатів задля обрання найкращого;

– укладення трудового договору.

Традиційно зовнішні та внутрішні джерела формують людські ресурси у туристичних підприємствах, які з часом стають більш сучасними як за змістом, так і за формою представлені на рисунку 1.

Рис. 1. Джерела формування людських ресурсів [7].

Існує багато методів відбору: тестування й заняття в групах. Тестування застосовується як для визначення рівня професійних знань, так і для виявлення моральних якостей претендентів. Перевага цього методу первинного добору полягає в тому, що оцінюється справжня, сьогоднішня компетенція кандидата з урахуванням особливостей діяльності туристичного підприємства й майбутньої посади. Його недолік – високі витрати, потреба сторонньої допомоги у складанні й обробленні тестів, що не дають повного уявлення про кандидата.

Останнім часом тестування все більше поширюється серед менеджерів з персоналу великих туристичних підприємств. Наприклад, готельний ланцюг «Scheraton» акцентує на доборі персоналу.

Висновки. З огляду на викладений матеріал автором запропоновано використовувати системний підхід до процесу управління персоналом на підприємствах туристичного бізнесу, який дозволить оперативно отримувати інформацію стосовно кадрового потенціалу, своєчасно розробляти відповідні стратегічні плани, з урахуванням змін середовища та сприяти покращенню конкурентних переваг на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ:

1. Герчекова И. А. Менеджмент: Учебник / И. А. Герчекова. – М. : Бизнес и биржи, 2003.

2. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персонала на предприятии. Учебник для студ-ов / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : Дело, 2003.

3. Кибанов А. Я. Оценкаэкономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологи управления персоналом организации: Учебное пособие / А. Я. Кибанов. – ГУУ– М., 2007.

4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2005.

5. Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменногоуправления / Н. Маусов // Проблемы теории и практики управления, 2005. – № 6.

6. Менеджмент туризму: Підручник для студентів, викладачів ВНЗ. Затверджено МОН / Кіптенко В. К. – К., 2010. — 502 с., тв. пал., (ст. 10 пр.).

7. Менеджмент туристичного підприємства: Підручник. Затверджено МОН / Кудла Н. Є. – К., 2012. – 343 с.