

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

С. А. АЛЕКСАНДРОВА

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з курсу

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ТУРІНДУСТРІЇ

*(для студентів 2 курсу денної та заочної форм навчання
напряму підготовки 6.140103 - Туризм)*

Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2016

Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом на підприємствах туріндустрії» (для студентів 2 курсу денної та заочної форм навчання напряму підготовки 6.140103 - Туризм) / С.А. Александрова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова , 2016. – 84 с.

Автор С. А. Александрова

Рецензент д-р екон. наук, проф. І. М. Писаревський

Рекомендовано кафедрою туризму та туристського господарства, протокол засідання № 1 від 28 серпня 2015 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЛЕКЦІЯ 1 ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	5
ТЕМА 2 РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	16
ТЕМА 3 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. КОЛЕКТИВ.....	26
ТЕМА 4 КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА.....	43
ТЕМА 5 ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРІНДУСТРІЇ.....	58
ТЕМА 6 ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРІНДУСТРІЇ.....	66
ТЕМА 7 МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРІНДУСТРІЇ.....	71
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Конспект є одним з найважливіших складових елементів методичного забезпечення дисципліни. Він призначений для самостійної роботи студентів і закріплення знань за темами, підготовки до практичних занять і проведення підсумкового контролю.

Дисципліна «Управління персоналом» має практичну спрямованість – її **метою** є підготовка студентів до ефективного управління персоналом, тобто формування у студентів комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору й розміщення персоналу, його оцінювання і навчання, забезпечення ефективного використання персоналу організації.

Предметом вивчення є загальні закономірності та особливості формування, функціонування і розвитку персоналу організації.

Основними **завданнями**, що мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни, є теоретична підготовка студентів із наступних питань:

- обґрунтування методологічних принципів управління персоналом.
- формування та аналіз кадрової політики.
- застосування сучасних методів планування потреб у персоналі.
- організація набору й відбору персоналу у конкретних умовах.
- атестування персоналу та використання його результатів.
- оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

У результаті вивчення дисципліни студенти мають здобути наступні **навички і уміння**:

- розраховувати оптимальну кількість працівників організації.
- використовувати сучасні методи добору, відбору кадрів.
- володіти інструментарієм стимулювання працівників, що передбачає необхідність урахування внутрішнього потенціалу працівника.
- здійснювати контроль виконання та професійно використовувати методи стимулюючої оцінки цього виконання у процесі управління.
- здійснювати аналіз майбутніх потреб, що обумовлюють необхідність та основні напрями розвитку персоналу.
- інформаційно й документально забезпечувати управління персоналом.
- застосовувати методи оцінки персоналу.
- розраховувати показники ефективності роботи персоналу.
- адаптувати методи управління персоналом до умов функціонування багатонаціональних компаній.

ТЕМА 1 ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Трудові ресурси

1.2 Соціально-трудові відносини в ринковій економіці

1.3 Ринок праці та його характеристики

1.4 Зайнятість населення та безробіття

1.5 Державна система управління трудовими ресурсами

1.1 Трудові ресурси

Найбільш активною частиною населення є **трудові ресурси** – населення у працездатному віці, крім інвалідів I і II груп, а також підлітки і пенсіонери, які працюють.

До трудових ресурсів відносяться люди як зайняті в економіці, так і не зайняті, але здатні трудитися. Поняття «трудові ресурси» використовується для характеристики працездатного населення в масштабах всієї країни, регіону, галузі економіки, або в рамках якої-небудь професійної групи.

Трудові ресурси в різних умовах можуть виробляти різну кількість продукції з неоднаковою якістю, тому по різному впливають на соціально-економічний розвиток регіону; можливості людей щодо праці можуть бути різними в умовах неоднакових виробничих відносин. Тому поряд з поняттям «трудові ресурси» вживають термін **«трудоресурсний (або працересурсний) потенціал»** – можливості людей до праці. Працересурсний потенціал визначається як кількістю та якістю (статевовіковий, професійний склад) трудових ресурсів, так і особливостями соціально-економічного розвитку території, впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, матеріальними і духовними потребами населення регіону, екологічними особливостями її діяльності.

Людей із їх знаннями, професійною підготовкою і навичками до праці називають **«трудовим капіталом»** або **«людським капіталом»**.

Економічно активне населення (робоча сила) – працездатне населення, яке впродовж певного періоду забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів та послуг. До складу економічно активного населення відносяться люди, які зайняті господарською діяльністю, що приносить прибуток, й безробітні люди (рисунок 1).

Економічно неактивне населення включає людей, які зайняті в домашньому господарстві, учнів і студентів, осіб, які не шукають роботу і не бажають працевлаштуватися. Значну частку серед осіб останньої групи становлять студенти й люди пенсійного віку.

По досягненню працездатного віку або в інших випадках, передбачених чинним законодавством, призначається пенсія.

Пенсія – щомісячна пенсійна виплата в солідарній системі загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, яку одержує застрахована особа у випадку досягнення нею передбаченого законодавством

пенсійного віку або визнання її інвалідом, або одержують члени її родини у випадках, передбачених Законом.

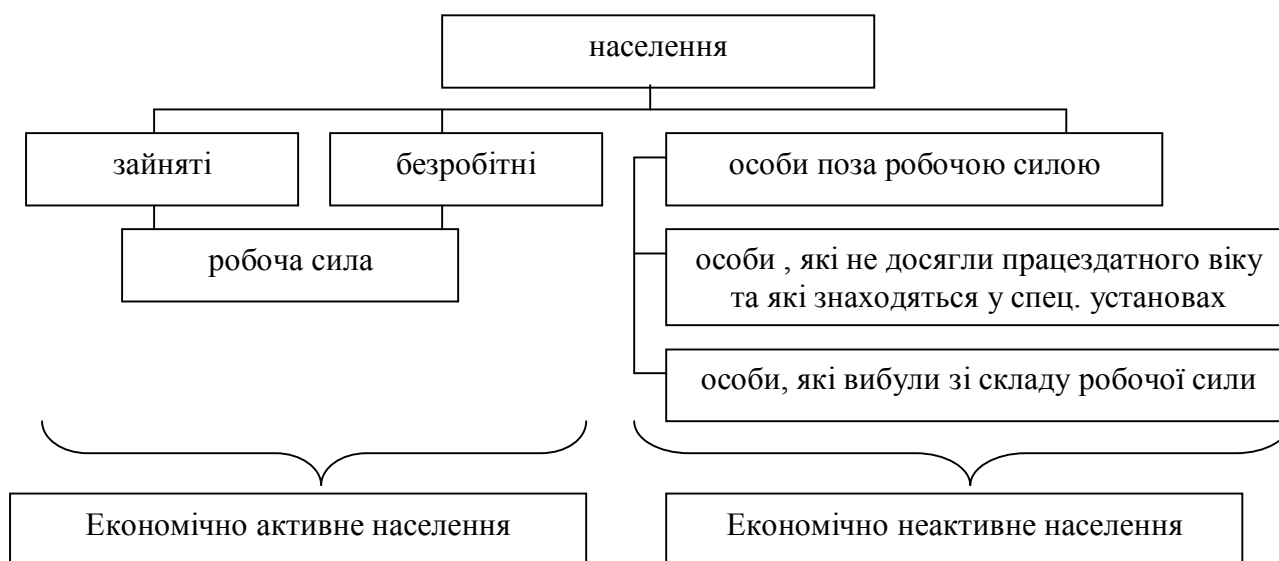


Рисунок 1 – Економічно активне та неактивне населення

Пенсійна система – це сукупність правових, економічних, соціальних інститутів і норм, які забезпечують надання пенсій за віком, у зв'язку з інвалідністю, а також у зв'язку із втратою годувальника.

Право громадян на пенсію закріплена в ст. 46 Конституції України.

З 1 жовтня 2011 року в Україні набула чинності **пенсійна реформа** (згідно із Законом України "Про заходи для законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи"). Вона передбачає поетапне підвищення пенсійного віку для жінок з 55 до 60 років (протягом 10 років) і для чоловіків-держслужбовців з 60 до 62 років.

Другий рівень пенсійної реформи передбачає обов'язкові нагромадження громадян у недержавних пенсійних фондах протягом життя.

Основні види пенсійних систем у країнах миру:

1. Індивідуально-накопичувальна – пенсійні податки (внески) виплачуються самими працівниками або роботодавцями (залежить від законів конкретної країни).

2. Розподільна (на основі пенсійних податків): пенсійні податки працюючих не відкладаються, а виплачуються пенсіонерам.

3. Розподільна (на основі загальних податкових вступів) – немає спеціальних пенсійних податків, пенсії виплачуються із загальних податкових надходжень.

1.2 Соціально-трудова відносина в ринковій економіці

Розбіжності інтересів власників засобів виробництва й власників робочої сили мають об'єктивний характер, їх не можна раз і назавжди скасувати або погодити. Тому суспільство в цілому й кожна організація, зокрема, повинні

постійно розробляти механізм регулювання відносин у сфері праці заради досягнення балансу інтересів, запобігання трудових конфліктів, створення умов для постійного економічного розвитку й підвищення рівня життя працюючих.

Соціальне партнерство на підприємстві – це взаємозалежні дії адміністрації, трудового колективу, профспілок та іноді представників держави, спрямовані на підтримку соціальної стабільності на підприємстві.

Мета соціального партнерства – прагнення держави, роботодавців і найманих працівників досягти загального блага в суспільстві через підвищення продуктивності праці, розвиток науково-технічного прогресу, збільшення ВВП, підвищення рівня життя.

Соціальна політика – система управлінських, організаційних, регулюючих дій і заходів, спрямованих на сприяння цілеспрямованій діяльності громадян, їх всебічний розвиток, забезпечення відповідного рівня їх життя й роботи, соціального захисту.

Мета соціальної політики – створення необхідних умов для розвитку й оптимального функціонування соціальних відносин, повного розкриття творчого соціального потенціалу людини, підвищення рівня й якості життя громадян на основі стимулювання трудової та господарської активності населення, а також досягнення в суспільстві соціальної згоди й цілісності.

Суб'єкти соціальної політики – люди, держава, суспільство, соціальні інститути й суспільства, політичні партії, громадські організації, колективи, профспілки, союзи підприємців, різні фонди й т.п.

Невід'ємними факторами кожної нормально функціонуючої соціальної системи є соціальний захист і соціально-економічний підтримка населення.

Соціальний захист – це система економічних, соціальних, правових, організаційних заходів, яка надає працездатним громадянам відповідні умови для поліпшення свого добробуту за рахунок особистого трудового внеску, а непрацездатним і соціально-незахищеним верствам працездатного населення – гарантії в користуванні суспільними фондами споживання, пряму матеріальну підтримку, зниження податків.

Мінімальні соціальні стандарти – це встановлені законодавством країни норми й нормативи, які закріплюють мінімальний рівень соціального захисту.

Згідно зі статтею 46 Конституції України право громадян на соціальний захист гарантується й забезпечується державним соціальним страхуванням.

Соціально-трудова відносина – це об'єктивно існуючі взаємозв'язки і взаємостосунки між індивідуумами і їх групами в процесах, обумовлених трудовою діяльністю, націлені на регулювання якості трудового життя.

Соціально-трудова відносина характеризують соціально-економічні, психологічні аспекти і правовідносина.

Система соціально-трудова відносина має досить складну структуру, яка в умовах ринкової економіки включає такі елементи:

1. Суб'єкти соціально-трудоових відносин:

– **найманний працівник** – громадянин, який уклав трудовий договір (контракт) з працедавцем, керівником організації або окремою особою на проведення певної роботи відповідно до своїх здібностей, професійних знань, кваліфікації і т. ін.;

– **працедавець** – людина, яка працює самостійно і постійно наймає для роботи одну або декількох осіб;

– **держава** в системі соціально-трудоових відносин в умовах ринкової економіки виступає в таких основних ролях: законодавець, координатор і організатор регулювання цих відносин, працедавець, посередник і арбітр при трудоових спорах.

2. Рівень соціально-трудоових відносин визначається властивостями соціального середовища, в якому функціонують суб'єкти цих відносин, тобто можна виділити індивідуальний і колективний рівень, рівень галузі, організації, робочого місця тощо

3. Предметом індивідуальних соціально-трудоових відносин виступають різні сторони трудоового життя людини на різних етапах її життєвого циклу: трудоове самовизначення, профорієнтація, наймання-звільнення, оцінка праці, умови і оплата праці, питання пенсійного забезпечення і т. ін. **Предметом колективних соціально-трудоових відносин** є кадрова політика, що включає весь спектр діяльності організації з управління персоналом.

4. Типи соціально-трудоових відносин характеризують соціально-психологічні, етичні й правові форми взаємин суб'єктів в процесі трудоової діяльності.

5. Основоположну роль у формуванні типів соціально-трудоових відносин відіграє **принцип забезпечення** рівності прав і можливостей суб'єктів цих відносин. Реалізація цього принципу в поєднанні з принципами солідарності й рівноправного партнерства або з принципом «панування — підкорення» служить основою різних типів соціально-трудоових відносин.

1.3 Ринок праці та його характеристики

Ринок праці (згідно із законом «Про зайнятість») – система правових, соціально-трудоових, економічних і організаційних відносин, які виникають між особами, що шукають роботу, працівниками, профспілками, роботодавцями, органами державної влади в сфері задоволення потреб працівників у зайнятості, а роботодавців – у наймі працівників.

Особливості ринку праці:

- 1) невіддільність прав власності на товар-працю від його власника;
- 2) значна тривалість контакту продавця й покупця;
- 3) дія негрошових факторів угоди;
- 4) наявність великої кількості інституціональних структур;
- 5) високий ступінь індивідуалізації угод.

Основними характеристиками ринку праці виступають:

– **пропозиція робочої сили**, тобто контингент незайнятого населення, що шукає роботу;

– **попит на робочу силу** або неукомплектовані робочі місця, що відображають незадоволену частину загальної потреби народного господарства в кадрах.

Ринок праці може бути:

– **відкритим** – економічно активне населення, яке шукає роботу і потребує підготовки, перепідготовки, а також всі вакантні робочі місця у всіх секторах економіки;

– **прихованим** – особи, які формально зайняті в економіці, але в той же час у зв'язку зі скороченням виробництва або із зміною його структури можуть бути звільнені без збитку для виробництва.

Залежно від ступеня розвитку ринкових відносин ринок праці розрізняють:

– **частковий (фрагментарний)** ринок праці припускає обмежену дію чинника попиту і пропозиції робочої сили на основі нормативного регулювання праці (трудове законодавство, регулююче питання найма і звільнення працівника, умови праці, його оплати і т.п.);

– **регульований ринок** праці створює правові основи поведінки суб'єктів, які виступають на ринку праці, і припускає разом із законодавчим регулюванням економічних, соціальних і трудових відносин широкорозвинену систему колективних договорів як джерела нормативного регулювання;

– **організований ринок праці** – вищий ступінь розвинутої ринку праці, що припускає, по-перше, розвинуту інфраструктуру, яка включає комплекс організацій і установ, що забезпечують функціонування ринку праці; по-друге, тісна взаємодія політики зайнятості з іншими напрямками соціально-економічної і технічної політики (науково-технічна політика, політика структурних змін в економіці, в області освіти, пенсійного забезпечення, сімейна політика тощо);

– **тіньовий (нерегульований)** ринок праці включає нерегульовані форми зайнятості, що виявляються в ухиленні від податків і статистичного обліку, недотриманні трудового законодавства і умов колективних договорів і припускають найрізноманітніші види трудової діяльності: роботу за сумісництвом, підряди, надомна праця, кооперативи і т.ін., але тільки у тому випадку, коли вони не контролюються державними органами і профспілками.

Політика зайнятості, що проводиться в різних країнах, визначає наявність двох **основних моделей ринку праці** – зовнішньої і внутрішньої. Кожній моделі ринку праці відповідають свої системи виробничих відносин.

Зовнішній ринок праці припускає географічну і професійну мобільність робочої сили між організаціями.

Внутрішній ринок праці ґрунтується на професійному русі працівників усередині організації.

1.4 Зайнятість населення

Під **зайнятістю** розуміється діяльність громадян, пов'язана із задоволенням особистих і суспільних потреб, що не суперечить законодавству і приносить, як правило, їм заробіток (трудовий дохід).

Зайняті – це ті люди, які виконують будь-яку оплачувану роботу, а також ті, які мають роботу, але тимчасово не працюють через відпустку, хворобу або ін.

Основні показники, що характеризують зайнятість:

- кількість зайнятого населення;
- рівень зайнятості (питома вага зайнятих у загальному обсязі трудових ресурсів).

Розрізняють зайнятість:

- **повну** – стан, при якому забезпечені роботою всі потребувачі її і охочі працювати, що відповідає наявності збалансованості між попитом і пропозицією робочої сили;

- **раціональну** – зайнятість, обґрунтована з погляду процесів формування, розподілу (перерозподілу) і використання трудових ресурсів з урахуванням їх статево-вікової і освітньої структури, режимів відтворювання працездатного населення і його розміщення на території країни;

- **ефективну** – зайнятість, яка забезпечує гідний дохід, здоров'я, підвищення освітнього і професійного рівня для кожного члена суспільства на основі зростання суспільної продуктивності праці.

Види зайнятості — розподіл активної частини трудових ресурсів по сферах і галузях народного господарства.

Форми зайнятості – це організаційно-правові способи, умови використання праці, що розрізняються нормами правового регулювання тривалості і режимів робочого дня (повний і неповний робочий день, жорсткі або гнучкі режими праці і відпочинку), регулярністю трудової діяльності (постійна, тимчасова, сезонна, випадкова), місцем виконання роботи (на підприємствах або вдома), часом діяльності (основна, додаткова, повторна) і т.п.

Стимулювання економічної активності й розширення внаслідок цього зайнятості здійснюється за допомогою державної політики зайнятості, що представляє комплекс заходів прямої і непрямої дії на соціально-економічний розвиток суспільства і кожного його члена з метою досягнення повної ефективної і вільно вибраної зайнятості.

Всі **заходи державної політики** зайнятості можуть бути розділені на дві групи:

- **активні**, націлені на зниження рівня безробіття і підвищення конкурентоспроможності людини в боротьбі за робоче місце шляхом проведення заходів, пов'язаних із запобіганням (попередженням, профілактикою) звільнень працівників для збереження робочих місць; навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації осіб, що "шукають роботу;

активного пошуку і підбору робочих місць; субсидування створення нових робочих місць (як на існуючих підприємствах, так і шляхом розвитку самозайнятості); організації нових робочих місць через систему суспільних робіт та ін.;

– **пасивні**, направлені на згладжування негативних наслідків безробіття, припускають відповідальність держави за положення суб'єктів на ринку праці і включають реєстрацію тих, хто шукає роботу, страхування від безробіття, негрошові форми підтримки безробітних тощо

Безробіття – соціально-економічне явище, при якому частина осіб не має можливості реалізувати своє право на працю й одержання заробітної плати (винагороди) як джерела існування.

Безробітний – особа, яка через відсутність роботи не має заробітку, але готова і здатна приступити до роботи.

У сучасній економіці безробіття розглядається як природна і невід'ємна частина ринкового господарства. У цьому зв'язку великий інтерес становить класифікація форм безробіття по різних критеріях.

Форми безробіття:

– **за причиною виникнення** (фрикційна, інституційна, добровільна, структурна, технологічна, конверсійна, циклічна, регіональна, економічна, сезонна, маргінальна);

– **за тривалістю** (короткострокова, тривала, довготривала, застійна);

– **за зовнішньою формою прояву** (відкрита, прихована).

Логічним продовженням запропонованої класифікації форм безробіття є її структуризація за статевіковими, професійно-кваліфікаційними і соціальними ознаками: за статтю, з виділенням якнайменше захищених у соціальному відношенні безробітних жінок; за віком, з відокремленням молодіжного безробіття і безробіття осіб передпенсійного віку; за соціальними групами (робітники, інтелігенція) технічні виконавці, службовці); за рівнем освіти; за професією та стажем; за рівнем доходів і забезпеченості; через причини звільнення; за ментальними групами.

Повну картину безробіття може дати сукупність показників, найбільш важливими з яких є:

– **рівень безробіття** – питома вага чисельності безробітних в чисельності економічно активного населення;

– **тривалість безробіття** – величина, що характеризує в середньому тривалість пошуку роботи особами, які мають статус безробітних на кінець даного періоду, а також тими безробітними, які були в цей період працевлаштовані.

У будь-якій країні існує природній рівень безробіття, що пов'язано зі звільненням працівників, наприклад, за досягненням пенсійного віку, переїздом в іншу місцевість тощо. Природній рівень безробіття складається з фрикційного та структурного безробіття.

Безробіття спричиняє серйозні економічні й соціальні витрати. Одне з головних негативних економічних результатів безробіття – недовипуск продукції, неповне використання виробничих можливостей суспільства. **Залежність між рівнем безробіття і відставанням обсягу валового національного продукту (ВВП) знайшла вираження в законі (залежності) Оукена:** перевищення на 1 % фактичного рівня безробіття над природним веде до відставання фактичного обсягу ВВП на певний відсоток (який є розрахунковою цифрою та може коливатися) від потенційного.

Крім економічних витрат безробіття має значні соціальні й моральні наслідки, що виражаються в появі депресії у вимушено незайнятих громадян, втраті ними кваліфікації і практичних навичок; зниженні моральних устоїв і зростанні злочинності, розпаді сімей, збільшенні соціальної напруженості в суспільстві, підвищенні числа самогубств, психічних і серцево-судинних захворювань.

Задля запобігання безробіття та усунення його негативних наслідків, держава впроваджує **заходи державної політики сприяння зайнятості:**

- **активні**, націлені на зниження рівня безробіття та підвищення конкурентоспроможності людини у боротьбі за робоче місце
- **пасивні**, спрямовані на усунення негативних наслідків безробіття.

В Україні існує система державної служби зайнятості.

21 грудня 1990 року Радою Міністрів УРСР була прийнята постанова під номером 381 «**Про створення державної служби зайнятості в Українській РСР**».

У березні 1991 р. Верховна Рада України прийняла **Закон «Про зайнятість населення**», у якому вона більш чітко визначила головні принципи діяльності державної служби зайнятості, її обов'язки й права.

Діяльність служби зайнятості базується на міжнародних принципах:

- **безкоштовність** надання послуг;
- **доступність** (надання послуг рівною мірою всім суб'єктам ринку праці – тим, хто шукає роботу й тим, хто шукає робочу силу);
- **добровільність** – відсутність будь-якого примусу в трудовому посередництві;
- **рівність** – надання послуг усім громадянам без будь-якої дискримінації;
- **відкритість** – надання повної інформації щодо працевлаштування, вільних робочих місць, діючих законодавчих актів.

Функції служби зайнятості зазначені у Законі України «**Про зайнятість населення**» (ст. 19).

1.6 Державна система управління трудовими ресурсами

Державна система управління трудовими ресурсами включає сукупність органів державної законодавчої, виконавчої і судової влади й управління, які централізовано регулюють основні соціально-трудові відносини, а також методи управління і механізм їх використання.

Трудовий кодекс регламентує трудову поведінку в різних ситуаціях (прийом на роботу, звільнення, охорона праці, компенсації працівникам, відпустки тощо) представників адміністрації, найманих працівників, профспілок. Закон про банкрутство підприємств в окремих статтях регулює відносини між трудовим колективом і адміністрацією у разі санації (банкрутства) підприємства, охоплюючи більш вузьке коло питань (виплата заробітної плати і порядок звільнення). У законодавстві закріплені права й обов'язки сторін в таких питаннях, як захист від дискримінації, застосування дитячої праці, безпека, гігієна праці тощо.

Законодавча влада здійснює ухвалення законів, що містять обов'язкові правила поведінки, в тому числі в області соціально-трудова відносин.

Органи виконавської влади здійснюють виконання законів, на них покладається виконавчо-розпорядча діяльність.

Судові органи здійснюють правосуддя: покарання порушників, розв'язання проблем, конфліктів, пов'язаних із застосуванням трудового законодавства.

У вирішенні ряду соціально-трудова проблем важливу роль відіграють **профспілки**.

Профспілки – це масове самокероване суспільне об'єднання працівників певної галузі або суміжних галузей, професійної групи для захисту й представництва їх соціальних інтересів.

Через профспілку працівники і працедавці домовляються з таких питань, як форма, система, розмір оплати праці, грошові винагороди, допомоги, компенсації, доплати; механізм регулювання оплати праці, виходячи із зростання цін, рівня інфляції; зайнятість працівників, тривалість робочого часу й часу відпочинку, а також відпусток; заходи з поліпшення умов і охорони праці; медичне і соціальне страхування; інтереси працівників при приватизації підприємств і відомчого житла; техніка безпеки і охорона здоров'я працівників на виробництві.

Центральним органом виконавчої влади є **Міністерство праці й соціальної політики України**, яке координує формування, розподіл і використання трудових ресурсів, а також забезпечує проведення державної політики в сфері зайнятості, соціального захисту, соціального страхування, оплати, нормування й стимулювання праці, охорони праці, умов праці, пенсійного забезпечення, соціального обслуговування населення, соціально-трудова відносин, координує реалізацію державних і регіональних соціальних програм, соціальне партнерство.

До **державних органів** управління людськими ресурсами відносяться центральні й місцеві органи влади й управління. **Центральним органом** є Кабінет Міністрів (уряд), що об'єднує міністерства і відомства: праці; освіти; молоді й спорту; охорони здоров'я; культури; соціального забезпечення; торгівлі й громадського харчування; житлово-комунального господарства; побутового обслуговування населення і т. ін.

У структуру **місцевих органів** управління входять відповідні підрозділи, які організують роботу безпосередньо у вказаних областях управлінської діяльності. Здійснюють цю роботу і в центральних, і в місцевих органах влади **державні службовці**.

Система органів державного управління людськими ресурсами умовно підрозділяється на **три блоки**:

– органи управління соціальним розвитком, що забезпечують постійне поліпшення мережі громадського харчування і побутового обслуговування, житлово-комунального господарства, торгівлі продовольчими і промисловими товарами, а також охорони здоров'я людей, розвитку культури і мистецтва, організації спорту і активного відпочинку;

– міністерства і відомства, які організують державне управління демографічними процесами, а також у сфері освіти, професійної орієнтації, зайнятості, праці й соціального забезпечення;

– орган управління державною службою, який через підвідомчі підрозділи здійснює підбір, підготовку, розстановку і раціональне використання державних службовців, тобто конкретних людей, які мають забезпечувати оптимальне функціонування перших двох блоків системи органів державного управління людськими ресурсами.

Таким чином, **метою** державної діяльності першого блоку системи органів управління людськими ресурсами є менеджмент соціального розвитку, спрямований перш за все на відновлення і вдосконалення кадрового потенціалу; другого – управління підготовкою, працею і соціальним забезпеченням працівників різних сфер і галузей організації суспільства; третього – менеджмент кадрів управління, здатних ефективно керувати всією державною системою управління людськими ресурсами.

У **регіональному органі** державного управління під керівництвом першого голови адміністрації можуть бути об'єднані структурні підрозділи (управління, відділи, центри, бюро), що забезпечують:

– соціальний розвиток населення регіону (управління торгівлі і громадського харчування, житлово-комунального господарства, побутового обслуговування, охорони здоров'я, культури тощо);

– управління підготовкою, зайнятістю, організацією праці і соціальним забезпеченням (регіональні органи управління освітою, з праці, соціального забезпечення, регіональні центри зайнятості і центри професійної орієнтації);

– підбір, підготовку, розстановку і раціональне використання кадрів регіональних органів управління людськими ресурсами (структурні підрозділи управління державною службою).

На **рівні галузі** перший заступник міністра з питань праці, кадрів і соціального розвитку керує відповідними структурними підрозділами, що забезпечують:

– створення необхідних умов для оптимального формування і відновлення людських ресурсів конкретної галузі господарства (управління житлово-побутового обслуговування працівників, управління соціально-культурного обслуговування, відділ соціального планування);

– організацію ефективного підбору, підготовки і розстановки кадрів на різних ділянках управлінської і виробничої діяльності (управління кадрів, управління підготовки кадрів, галузевий центр професійної орієнтації);

– раціональне використання людських ресурсів галузі за рахунок науково обґрунтованої організації праці і управління, поліпшення умов і охорони праці, створення ефективної системи мотивації праці й соціального захисту працівників (управління умов і охорони праці, управління організації і оплати праці, галузевий центр наукової організації праці і управління).

Сучасна **кадрова служба підприємства і організації** включає різні структурні підрозділи, що забезпечують:

– житлово-побутове і соціально-культурне обслуговування працівників (поліпшення житлових умов, організація побуту і дозвілля, розвиток громадського харчування і торгівлі, будівництво об'єктів соціально-культурного призначення, турбота про сім'ї і підростаюче покоління, підвищення культурного і загальноосвітнього рівня працівників, охорона здоров'я й т. ін.);

– поліпшення умов, оплати і організації праці (впровадження сучасних методів наукової організації праці і управління, нормування і стимулювання праці, проектування організаційних структур і штатів, підвищення рівня виробничої культури і безпеки праці, задоволеності працею і соціального захисту працівників);

– ефективний підбір, підготовку, розстановку і використання кадрів (впровадження сучасних процедур найму і відбору персоналу, підготовки і перепідготовки, підвищення кваліфікації і стажування, оцінки і атестації працівників, професійно-кваліфікаційного і посадового зростання, формування резерву кадрів управління і високопрофесійного стабільного виробничого колективу).

Ключові слова та поняття теми: Трудові ресурси, трудоворесурсний потенціал, економічно активне населення, економічно неактивне населення, соціально-трудові відносини, ринок праці, зайнятість населення, безробіття, державна система управління трудовими ресурсами, трудовий кодекс.

Контрольні питання:

1. Розкрийте сутність поняття «трудооресурсний потенціал країни».
2. Які категорії населення відносять до трудових ресурсів країни?
3. Які категорії населення відносять до економічно активного і неактивного населення?
4. Які особи відносяться до зайнятого населення та безробітних?
5. Розкрийте сутність поняття «соціально-трудові відносини».
6. Розкрийте сутність поняття «система соціально-трудових відносин».
7. Надайте характеристику основних типів соціально-трудових відносин.
8. Розкрийте сутність ринку праці, наведіть основні його характеристики.
9. Розкрийте сутність внутрішнього та зовнішнього ринку праці.
10. Розкрийте сутність понять «зайнятість населення» і «зайнятість персоналу організації»
11. Розкрийте сутність поняття «безробіття». Надайте характеристику форм безробіття.

12. Яку роль в регулюванні соціально-трудо­вих відносин відіграє законодавча, виконавча й судова влада?

13. Розкрийте сутність залежності Оукена.

14. Охарактеризуйте державну систему управління трудовими ресурсами.

Практичні завдання:

1. Користуючись матеріалами періодичних видань, проаналізуйте:

- динаміку змін чисельності населення і трудових ресурсів України за останні десять років;

- динаміку розподілу чисельності зайнятого населення по галузях економіки;

- показники працересурсного потенціалу регіонів України за поточний рік (всього трудових ресурсів, рівень зайнятості населення, частка працездатного населення, рівень безробіття населення).

2. Проаналізуйте позитивні й негативні сторони безробіття.

Література:

основна: 1-7,9,11

додаткова: 12

ТЕМА 2 РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Нормативно-правова база управління персоналом на підприємствах туріндустрії

2.2 Науково-методичне забезпечення управління персоналом на підприємствах туріндустрії

2.2.1 Міжнародна організація праці (МОП)

2.3 Інформаційна база менеджменту персоналу на підприємствах туріндустрії

2.4 Кадрове забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах туріндустрії

2.5 Технічне забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах туріндустрії

2.6 Фінансове забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах туріндустрії

2.1 Нормативно-правова база управління персоналом на підприємствах туріндустрії

1. Законодавча база

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон – **Конституція України**, яка проголошує працю вільною (ст. 43):

Згідно з Конституцією України **кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості** (ст. 23).

1.1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України визначає правові принципи й гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здатностями до продуктивної й творчої праці.

1.2. Закони України

– **Закон України «Про зайнятість населення»** – визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю;

– **Закон України «Про колективні договори і угоди»** – визначає правові принципи розробки й виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин і захисту соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців;

– **Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»** – визначає правові й організаційні принципи функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);

– **Закон України «Про оплату праці»** – визначає економічні, правові й організаційні принципи оплати праці працівників, які знаходяться у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами будь-яких форм власності й господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірної регулювання оплати праці; спрямований на забезпечення відтворювальної й стимулюючої функції заробітної плати;

– **Закон України «Про охорону праці»** – визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя й здоров'я в процесі трудової діяльності;

– **Закон України «Про пенсійне забезпечення»** – гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій.

1.3. Державний класифікатор професій ДК 003:2010 (затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України) стандартизує назви категорій персоналу, професій і посад.

При розробці ДК за основу була прийнята **Міжнародна стандартна класифікація професій 1988 року (ISCO-88:International Standard Classification of Occupations/ILO, Geneva)**, яку Міжнародна конференція статистики праці Міжнародного бюро праці рекомендувала для переведення національних даних у систему, що полегшує міжнародний обмін професійною інформацією.

Контроль над дотриманням законодавства про працю здійснюють спеціально уповноважені на те органи й інспекції, які не залежать у своїй діяльності від власника підприємства або уповноваженого ним органа.

Центральні органи державної виконавчої влади здійснюють контроль над дотриманням законодавства про працю на підприємствах, які перебувають у їх функціональному підпорядкуванні.

Вищий нагляд за дотриманням і правильним застосуванням законів про працю здійснюється Генеральною прокуратурою України.

2. Документи, які розробляються та затверджуються керівництвом організації для внутрішнього користування:

2.1. Правила внутрішнього трудового розпорядку – в них фіксуються: загальні положення; порядок працевлаштування та вивільнення працівників; обов'язки працівників; обов'язки адміністрації; робочий час і його використання; заохочення за успіхи в праці; відповідальність за порушення трудової дисципліни.

2.2. Колективний договір укладається між власником або уповноваженим ним органом з однієї сторони й профспілковим або іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом з метою регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працюючих, власників і уповноважених ними органів.

2.3. Положення про структурні підрозділи організації – документи, які регламентують діяльність структурних підрозділів: їх завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними підрозділами організації.

2.4. Посадові інструкції – документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання, обов'язки, права, відповідальність, вимоги до їхніх знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями й структурними підрозділами.

Посадові інструкції розробляються на підставі типових вимог до посад, які наведені в **Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників**.

2.5. Штатний розклад – це щорічно затверджуваний керівником підприємства документ, що представляє собою перелік згрупованих по відділах і службам посад фахівців із вказівкою розряду (категорії) і посадового окладу.

2.2 Науково-методичне забезпечення управління персоналом на підприємствах туріндустрії

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного й техніко-економічного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики й інші дані, які використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу.

Групи документів:

1. Документи, які визначають норми, правила вимоги, характеристики й інші дані, розробляються й затверджуються відповідними компетентними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями):

1.1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – систематизований по видах економічної діяльності збірник описів професій, які наведені в класифікаторі професій.

1.2. Міжгалузеві норми й нормативи – призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва (розробляються відповідними науково-дослідними або проектно-технологічними організаціями).

1.3. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України, розроблена Інститутом державної служби зайнятості – містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам і роботодавцям, які звертаються в державну службу зайнятості.

1.4. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці

2. Документи, які розробляються для внутрішнього користування у готелях та ресторанах й затверджуються керівництвом організації:

2.1. Положення про формування кадрового резерву.

2.2. Положення про організацію адаптації працівників.

2.3. Рекомендації щодо організації добору персоналу.

2.4. Положення про оплату й стимулюванні праці.

2.5. Інструкції із правил техніки безпеки й ін.

2.2.1 Міжнародна організація праці (МОП)

Міжнародна організація праці (МОП) – тристороння організація, в якій представлені працівники, працедавці й державні органи з рівними правами в процесі ухвалення рішення.

МОП була створена в 1919 році з ініціативи промислово розвинених країн (Європи й Північної Америки) з метою створення міжнародних трудових норм і контролю над їхнім застосуванням.

МОП була заснована в результаті підписання Версальського договору, який, у свою чергу, дав початок існуванню Ліги Націй, і стала першою спеціалізованою установою ООН в 1946 році.

Аргументи на користь прийняття міжнародних трудових норм:

1. Гуманістичний аргумент – необхідність полегшити складну долю трудівників.

2. Політичний аргумент – прагнення відгородити трудящих від комуністичної пропаганди, яка усе ширше поширювалася в Європі після Жовтневої революції 1917 року.

3. Економічний аргумент – міжнародне регулювання праці повинне було вирівняти умови міжнародної конкурентоспроможності.

Ці аргументи були зазначені в Преамбулі до Статуту МОП, прийнятого в 1919 році.

Цілі МОП – розробка угод, міжнародних конвенцій в галузі праці для подальшої їх ратифікації державами – членами МОП; створення системи контролю й спостереження за виконанням принципів і стандартів, встановлених конвенціями в області трудових відносин; розробка проектів і програм з надання допомоги малим підприємствам з метою зростання зайнятості населення у країнах третього світу; вивчення і аналіз тенденцій і вироблення напрямів розвитку систем професійного навчання в світі;

проведення міжнародних конференцій, семінарів з питань трудових відносин (соціальне партнерство, умови і оплата праці, трудове законодавство, зайнятість населення тощо) і т. ін.

До складу МОП входить більше 180 країн світу, **співробітництво України з МОП почалося у 1954 році.**

Протягом усього часу співпраці МОП надавала й надає допомогу уряду України в експертній оцінці законопроектів (наприклад, експертиза проекту Трудового кодексу), здійснювалися проекти, пов'язані з аналізом стану соціальної політики (разом зі Світовим банком), кризового стану ринку праці в Україні, розвитком соціального партнерства тощо. Усього за роки незалежності в Україні реалізовано понад 30 проектів і програм МОП.

Структуру МОП становить **Міжнародна конференція праці** – вищий керівний, законодавчий, нормотворчий орган, який збирається на щорічні сесії для обговорення загальних трудових, соціальних проблем і міжнародних трудових норм.

Конференція визначає загальну політику МОП, затверджує бюджет, обирає Адміністративну раду тощо.

Кожна держава має право направляти чотирьох делегатів на сесію Міжнародної конференції праці – двох від уряду й по одному представнику від трудящих і роботодавців, кожний з яких може виступати та голосувати незалежно один від одного.

Адміністративна рада – виконавчий орган МОП, який обирається строком на три роки, керує роботою МОП у період між сесіями Міжнародної конференції праці, визначає порядок виконання її рішень, основні напрямки майбутньої політики та принципи діяльності МОП.

Адміністративна рада проводить свої засідання три рази на рік (у березні, червні та листопаді) у Женеві. Адміністративна рада ухвалює рішення щодо політики МОП, визначає програму й бюджет Організації, які потім підлягають затвердженню на Міжнародній конференції праці, обирає Генерального директора Міжнародного бюро праці.

Рада складається з 56 повноправних членів: 28 від урядів, 14 від роботодавців і 14 від профспілок

Десять місць учасників Адміністративної ради, що представляють уряди країн, зарезервовані на постійній основі за представниками урядів провідних країн світу – Бразилії, Великобританії, Німеччини, Індії, Італії, Китаю, РФ, США, Франції і Японії. Інші члени Ради, що представляють уряди інших держав, переобираються Конференцією на ротаційній основі кожні три роки.

Міжнародне бюро праці є постійно діючим секретаріатом, оперативним штабом, дослідницьким і видавничим центром, що здійснює загальне керівництво МОП.

Міжнародне бюро праці перебуває в Женеві, його очолює Генеральний директор, який обирається на п'ятирічний строк з можливістю подальшого переобрання.

Пост Генерального директора МБП займали: Альбер Тома, Франція (1919-1932 р.); Гарольд Батлер, Великобританія (1932-1938р.); Джон Уайнант, США (1939-1941р.); Едвард Філен, США (1941-1948р.); Девід Морс, США (1948-1970р.); Уілфред Дженкс, Великобританія (1970-1973р.); Франсіс Бланшар, Франція (1973-1989р.); Мішель Хансенн, Бельгія (1989-1999р.); Хуан Сомавія, Чилі (1999 – 2012 р.); Гай Райдер, Великобританія (з жовтня 2012 р.).

Групи основних прав, яким присвячені конвенції:

1. Свобода асоціацій, свобода об'єднань, визнання права на ведення колективних переговорів.
2. Заборона дитячої праці.
3. Скасування примусової праці.
4. Недопущення дискримінації в сфері праці й зайнятості.

2.3 Інформаційна база менеджменту персоналу на підприємствах туристичної галузі

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення всього спектру завдань (планування чисельності, професійний добір персоналу, виробнича та соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального та морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації тощо).

Інформація має відповідати таким вимогам: повнота й точність; своєчасність і оперативність; корисність; об'єктивність; доступність; стислість; економічність; однозначність сприйняття; зручність передачі, обробки й зберігання.

Інформаційна система менеджменту персоналу - сукупність засобів, прийомів і методів пошуку, зберігання, обробки, передачі та використання кадрової інформації.

2.4 Кадрове забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах туристичної галузі

Кадрове забезпечення представлено суб'єктами менеджменту персоналу:
– лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління на підприємствах туристичної галузі;
– службою персоналу;
– працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Кадрова служба на підприємствах туристичної галузі – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими в них особами (керівниками, фахівцями, виконавцями), покликаними управляти персоналом у рамках обраної кадрової політики.

Кадрова служба є функціонально-допоміжним підрозділом підприємства туристичної галузі. Як правило, працівники відділу кадрів виступають як експертні радники лінійних керівників при вирішенні питань про прийом на роботу й звільнення, призначення на нову посаду, спрямування на професійне навчання, підвищення заробітної плати тощо.

Успішне управління персоналом передбачає наявність відповідних рівнів відповідальності в туристському бізнесі за результативність роботи з кадрами, а також її ресурсне забезпечення.

Рівні управління та їх обов'язки:

Перший рівень – вищий (правління, його голова та інші вищі керівники). До функцій керівників цього рівня належать: визначення стратегії і пріоритетів в роботі з персоналом; розробка і реалізація кадрової політики туристського бізнесу на поточний рік; аналіз стратегічної кадрової інформації; робота з керівниками, що входять в зону дії вищого органу управління; координація діяльності всіх кадрових служб і підрозділів; визначення норм і критеріїв оцінки роботи з персоналом, зокрема матеріального і морального заохочення, соціальної підтримки, графіка атестацій тощо; заходів вищого рівня; вибіркові зустрічі з працівниками, оцінка роботи кадрових підрозділів; затвердження положень щодо роботи кадрових служб; затвердження програми корпоративних свят, ритуалів; розвиток організаційної структури туристського бізнесу, в т.ч. перегляд штатного розкладу; розвиток корпоративної культури (у частині персоналу); штати (помічник голови, радник по кадрах, референти); кошторис витрат (за заходами даного рівня)

Другий рівень – кадрова служба туристського підприємства, тобто професійні підрозділи з роботи з персоналом (відділ кадрів, група психологів, учбовий центр, відділ матеріально-технічної підтримки тощо). До їх функцій належать: виконання вимог кадрової політики туристського бізнесу; професійна робота з відбору, оцінки, атестації, просування, навчання і підтримки співробітників; усунення конфліктів, створення психологічного комфорту; формування корпоративної свідомості, стимулювання персоналу до досягнення якнайкращих результатів; розробка посадових інструкцій і функціональних технологій для співробітників; визначення рівня зайнятості співробітників; оцінка і допомога в поліпшенні умов праці співробітників; допомога керівникам підрозділів туристського підприємства в роботі з персоналом; інформування співробітників; підвищення кваліфікації співробітників.

Третій рівень – керівники підрозділів туристського підприємства. До їхніх функцій належать: оцінка співробітника при прийомі на роботу, адаптація нового працівника; контроль за навчанням співробітників; атестація і оцінка діяльності; заохочення і мотивація персоналу; інформування про підсумки роботи підрозділу; створення свого кадрового резерву; турбота про умови праці співробітників (включаючи і охорону праці).

Так, до **функцій кадрової служби туристського підприємства** відносяться:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація підбору, відбору, розміщення і виховання персоналу;
- дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;
- організація діловодства щодо роботи з персоналом;
- оцінка і періодична атестація персоналу підприємства;
- організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління їх просуванням по службі;
- поліпшення умов праці та вирішення соціальних питань;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

До **нових (сучасних) функцій кадрових служб** належать:

– **кадровий моніторинг** (передбачає постійне спеціальне спостереження за станом і динамікою кадрів, мотивацією персоналу, рівнем задоволеності роботою, процесами найма і розвитку персоналу, трудовою дисципліною, рівнем безпеки праці та ін.);

– **контролінг персоналу** (передбачає: створення інформаційної бази даних щодо персоналу; вивчення впливу існуючого розподілу працівників на робочих місцях на результати роботи підприємства; аналіз соціальної та економічної ефективності застосування методів управління персоналом; координацію планування роботи з персоналом з плануванням інших сфер діяльності підприємства);

– **персонал-маркетинг** (передбачає: дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку праці, його сегментування; аналіз очікувань працівників стосовно кар'єрного зростання; поширення у підприємстві інформації про потребу в кадрах, можливості щодо професійного навчання або зміни кваліфікації; пошук і залучення на роботу необхідних фахівців);

– **кадровий консалтинг** (передбачає: визначення потреби в різних категоріях персоналу, шляхів підвищення їх кваліфікації та ефективності роботи; вплив ефективності роботи персоналу на результат роботи підприємства; визначення професійно важливих якостей різних категорій працівників; надання консультацій з питань пошуку, набору, підготовки, використання і підвищення кваліфікації кадрів та ін.);

– **кадровий аудит** (передбачає оцінку відповідності персоналу підприємства його місії, цілям і стратегії; об'єктами кадрового аудиту є: якісні і кількісні характеристики персоналу, структура підприємства, корпоративна культура);

– **робота з посередницькими фірмами стосовно підбору та лізингу персоналу** (які надають працівників без установаження з ними відносин прямого наймання);

– **впровадження автоматизованих систем управління персоналом** (програмні комплекси забезпечені необхідними типовими документами, які надають достовірну інформацію про кожного працівника, його якості, що полегшує оцінку персоналу);

– **реалізація програм щодо зміцнення зв'язків з працівниками.**

У сучасному туристському бізнесі жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті готелі, котрі можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу.

З часом вимоги клієнтів до готельних послуг підвищуються, що призводить до змін та вдосконаленню внутрішньокорпоративної політики управління персоналом.

Відомо, що цим напрямком діяльності не може займатися людина, яка не має необхідної підготовки, адже управління персоналом містить в собі велику кількість задач, для вирішення яких необхідні спеціальні знання, навички та уміння.

При наявності в штаті підприємства туристської індустрії такої структурної одиниці, яка займається виключно управлінням персоналу, по-перше, зменшуються ризики зниження якості послуг чи занепаду системи управління персоналом на підприємстві, по-друге, збільшуються шанси досягнення високоякісного обслуговування і завоювання довіри клієнтів.

Тому проблема ефективності управління персоналом є актуальною на сучасному етапі розвитку індустрії гостинності в Україні.

Менеджер з персоналу, чи **HR-менеджер** (від «**human resources**» - **людські ресурси**) – професія порівняно нова. Хоча частина функцій, які виконує «ейчар» (**сленгова назва HR-менеджер**), перейшла до нього від його радянських попередників – інструктора по кадрам, начальника відділу кадрів. Вони, як правило, вели кадрове діловодство. Менеджер по персоналу робить теж саме, але це тільки менша частина його функцій:

По-перше, досліджує будь-які зміни на ринку праці, повідомляючи керівництву компанії про ситуацію, що склалася на ринку з кадрами, з заробітною платою.

По-друге, займається підбором потрібних підприємству робітників, намагаючись робити це найбільш оперативно. Деякі «ейчари» застосовують в своїй роботі елементи кадрового планування.

По-третє, він створює систему мотивації праці. Якщо матеріальна мотивація, в більшій мірі, залежить від керівництва компанії, то систему нематеріальної мотивації повинен створити саме менеджер з персоналу.

По-четверте, HR-менеджер – творець і головний блюститель корпоративної культури.

2.5 Технічне забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах туристичної індустрії

До технічних засобів менеджменту персоналу відноситься вся сукупність машин, устаткування та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської роботи з метою її автоматизації та механізації.

Комплекс технічних засобів – сукупність технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, вивода інформації, а також засобів оргтехніки.

Групи технічних засобів:

– прості пристрої та знаряддя праці (канцтовари (ручки, олівці, лінійки, папір різного формату, ножиці, кнопки, скріпки тощо), засоби рахунку (калькулятори), різні пристрої й прилади (діркопробивачі, степлери), папки і тощо;

- оргтехніка;
- комп'ютери;

2.6 Фінансове забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах туристичної індустрії

Фінансове забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність коштів, які направляються на фінансування діяльності в сфері менеджменту персоналу.

Ключові слова та поняття теми: Ресурсне забезпечення. Нормативно-правова база управління персоналом на підприємствах туристичної індустрії. Науково-методичне забезпечення управління персоналом на підприємствах туристичної індустрії. Міжнародна організація праці (МОП). Інформаційна база менеджменту персоналу на підприємствах туристичної індустрії. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах туристичної індустрії. Технічне забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах туристичної індустрії. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах туристичної індустрії

Контрольні питання:

1. Надайте характеристику нормативно-правової бази управління персоналом на підприємствах туристичної індустрії
2. Надайте характеристику науково-методичного забезпечення управління персоналом на підприємствах туристичної індустрії
3. Надайте характеристику інформаційної бази управління персоналом на підприємствах туристичної індустрії
4. Надайте характеристику технічної бази управління персоналом на підприємствах туристичної індустрії
5. Надайте характеристику фінансового забезпечення управління персоналом на підприємствах туристичної індустрії
6. Коли і з якою метою була створена МОП?
7. Які питання вирішує МОП?
8. Охарактеризуйте структуру МОП.

Практичні завдання:

1. Користуючись матеріалами інтернет-джерел, проаналізуйте які сучасні актуальні питання постають перед МОП
2. Користуючись матеріалами інтернет-джерел, проаналізуйте які програми МОП були реалізовані в Україні за часи незалежності

Література:

основна: 1-7,9,11
додаткова: 12

**ТЕМА 3 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.
КОЛЕКТИВ**

3.1 Співвідношення понять «персонал», «кадри», «людські ресурси». Класифікація персоналу на підприємствах туризму.

3.2 Система управління персоналом (СУП) на підприємствах туризму

3.3 Кадрове діловодство на підприємствах туризму

3.4 Колектив

3.5 Психологічні характеристики колективу

3.6 Етапи розвитку колективу

3.7 Принципи створення ефективної команди

**3.1 Співвідношення понять «персонал», «кадри», «людські ресурси»
Класифікація персоналу на підприємствах туризму.**

Без людей немає підприємства. Без потрібних людей жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей і вижити у конкурентній боротьбі. Безсумнівно, що трудові ресурси, які належать до соціально-економічної категорії, є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління на підприємств будь-якої галузі, у тому числі і у туристській.

Автори, що займаються питаннями управління персоналом мають **різні підходи до співвідношення понять:**

- використовують категорію «персонал»;
- використовують категорію «кадри»;
- ототожнюють категорії «персонал» і «кадри»;
- вважають принципово відмінними категорії «персонал підприємства» і «кадри підприємства».

Поняття «персонал», «кадри», «людські ресурси» не є тотожними.

Персонал – це більш ємна категорія, що включає сукупність усіх працівників підприємства (найманих працівників і працюючих власників).

Кадри – люди, що числяться у штаті підприємства та приймають участь у його діяльності на основі трудових відносин.

Наприкінці ХХ століття в теорії та практиці управління стали використовувати поняття «людські ресурси» на додаток до поняття «персонал». Це пов'язано з переосмисленням ролі та місця людини у виробничій діяльності та необхідністю відношення до неї не тільки як до «одушевленого» фактору виробництва, але й як до особистості із властивими їй інтересами, мотивацією, психологією, цінностями тощо.

Людський капітал – людський ресурс, використання якого приносить додатковий прибуток підприємству.

Основні ознаки персоналу:

- наявність трудових взаємин з роботодавцем, які оформляються трудовим договором (контрактом, угодою);
- володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією й ін.);
- цільова спрямованість діяльності персоналу.

Своєрідність, унікальність людського ресурсу:

1. Соціальність.
2. Складна природа.
3. Це найцінніший організаційний ресурс.
4. Це найбільш динамічний ресурс, динаміка та діяльність якого у вирішальному ступені визначає рівень розвитку й ефективність діяльності підприємства.
5. Він має здатність до самостійної постановки мети діяльності.
6. Він здатний ініціювати та проявляти свою активність.
7. Здатність до зміни своїх властивостей і способів дії в часі.
8. Здатність до навчання, саморозвитку, співробітництва, самоконтроля, до активної й багатобічної взаємодії з партнерами.
9. Він може виступати не тільки об'єктом, але й суб'єктом впливу, у тому числі й управлінського.
10. Він багато в чому визначає доступність і ефективність використання всіх інших ресурсів.

Класифікація персоналу по категоріях

1. Робочі – безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру, забезпечують випуск продукції, її обмін, збут і сервісне обслуговування.

1.1. Основні робочі – робітники, переважно зайняті в основному виробництві;

1.2. Допоміжні робочі – робітники, зайняті обслуговуванням устаткування, на заготівельних, складських і обслуговуючих роботах підприємства.

2. Управлінський персонал – частина персоналу підприємства, що виконує загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію й контроль.

2.1. Керівники, що здійснюють функції загального управління:

- вищого рівня (директор та його заступники);
- середнього рівня (начальники підрозділів);
- нижчого рівня (ті, що працюють з виконавцями - начальники ділянок).

Залежно від масштабу управління розрізняють:

- **лінійних керівників** – очолюють організацію в цілому (лінійне керівництво завжди засновано на прямому службовому підпорядкуванні);
- **функціональних керівників** – очолюють відділи, служби, бюро (функціональна підпорядкованість полягає в підпорядкуванні в якийсь частині діяльності, у рамках певної функції).

2.2. Фахівці – особи, що здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні й інші функції.

Принципова відмінність керівників від фахівців полягає в юридичному праві прийняття рішень і наявності в підпорядкуванні інших працівників.

2.2.1. Функціональні фахівці управління – результатом їх діяльності є управлінська інформація (економісти, бухгалтери, маркетологи й ін.);

2.2.2. Фахівці-інженери – результатом їх діяльності є проектна інформація в області технології виробництва (технологи, інженери, проектувальники й ін.);

2.2.3. Технічні фахівці (службовці), що виконують допоміжні роботи в управлінському процесі (комірники, обліковці, табельники й ін.).

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки працівника, необхідна для виконання трудових функцій.

Професія – особливий вид трудової діяльності, здійснення якої вимагає певних теоретичних знань і практичних навичок.

Спеціальність — різновид трудової діяльності в рамках певної професії, яка має специфічні особливості й вимагає від працівника спеціальних знань і навичок.

Кожна посада є носієм певних повноважень.

Повноваження – сукупність офіційно представлених прав і обов'язків самостійно ухвалювати рішення, віддавати розпорядження та здійснювати ті або інші дії в інтересах організації.

Виділяють кілька **видів посадових повноважень**:

1. Розпорядчі повноваження: їх власники мають право ухвалювати рішення, обов'язкові для виконання тими співробітниками організації, кого вони стосуються.

2. Рекомендаційні повноваження: їх власники при необхідності можуть надавати поради керівникам або виконавцям відносно того, яким чином найкраще вирішувати те або інше питання. Однак ці поради не є обов'язковими для виконання й не носять ініціативного характеру. Такими повноваженнями наділені різного роду фахівці, референти, радники, консультанти та ін.

3. Координаційні повноваження реалізуються в процесі вироблення й прийняття спільних рішень. Особи, які ними наділяються, мають право від імені вищого керівництва погоджувати по окремих питаннях діяльність інших учасників підрозділу.

4. Контрольно-звітні повноваження надають можливість їх носіям здійснювати в офіційно встановлених рамках перевірку діяльності керівників і виконавців, вимагати від них надання необхідної інформації, аналізувати її й повідомляти результати перевірок разом зі своїми висновками відповідним інстанціям.

5. Єднальні повноваження полягають у тому, що їх власник в обов'язковому порядку висловлює в межах компетенції своє відношення до рішень, прийнятих у рамках лінійних або функціональних повноважень.

Управлінські повноваження невіддільні від управлінської відповідальності.

Управлінська відповідальність – це необхідність усвідомлювати та відповідати за рішення, дії, а також за їхні наслідки.

Види управлінської відповідальності:

- **загальна управлінська відповідальність**, яку несе керівник за створення необхідних умов праці;
- **функціональна відповідальність** виконавця за конкретний результат.

3.2 Система управління персоналом (СУП) на підприємствах туристської індустрії

Управління персоналом – система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального сили на рівні організації

Управління персоналом – вид діяльності по керівництву людьми, спрямований на досягнення цілей підприємства шляхом використання праці, досвіду, таланту цих людей з урахуванням їх задоволеності працею.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміють всі завдання й рішення, пов'язані з роботою з персоналом (наприклад, добір кадрів, їх використання, підвищення кваліфікації, оплата праці, звільнення (вивільнення) кадрів й ін.).

В організаційному відношенні цим поняттям охоплюються всі особи й інститути, що несуть відповідальність за роботу з кадрами (наприклад особи, що керують, відділ кадрів, виробничі ради, профспілки).

Головною особливістю управління персоналом саме на підприємствах туристського господарства є те, що персонал – найбільш важлива ланка в ланцюгу отримання доходів та вилучення прибутків в індустрії туристського бізнесу. Крім того, індустрія туристського господарства достатньо трудомістка, зайнятість у цій сфері відмічається рухливістю, сезонною нерівномірністю, значною часткою некваліфікованого персоналу, значною плінністю кадрів, використанням тимчасових працівників, які не мають постійної роботи тощо.

До основних завдань управління персоналом відносяться:

- визначення потреби в персоналі (планування якісної й кількісної потреби в персоналі, вибір методів розрахунку кількісної потреби в персоналі);
- забезпечення потреби в персоналі (відбір персоналу, його ділова оцінка);
- мотивація результатів праці й поведінки персоналу (управління процесом мотивації трудової поведінки, управління конфліктами);
- забезпечення процесу управління персоналом (розробка кадрової політики);
- використання персоналу (адаптація, вивільнення, безпека праці);
- розвиток персоналу (планування кар'єри й службових переміщень, організація навчання).

Властивості конкурентоспроможної системи управління персоналом: цілісність, діалектичність (здатність розвиватися), цілеспрямованість, адекватність, оптимальність (раціональність), складність, відкритість, ієрархічність, надійність, чутливість, сприйнятливість і адаптивність, здатність до самоорганізації, саморегулювання й самоуправління, гуманістичність, якість, конкурентоспроможність і ефективність управлінських рішень, якість життєдіяльності персоналу, споживача й людей, що мають взаємодію із системою управління персоналом.

Основні функції управління персоналом:

- **планування** – реалізується в процесі формування цілей кадрової й соціальної політики організації, створення планів набору, просування й звільнення персоналу, його розвитку й навчання;
- **організаційна** – сприяння втіленню задумів, забезпечення діяльності необхідною документацією;
- **координації** – спільну діяльність людей необхідно направляти в потрібну сторону, координувати й погоджувати дії;
- **мотиваційна** – зацікавленість працівників приводить до успішної роботи; для цього необхідний вибір найбільш підходящих форм і систем оплати праці, морального й матеріального заохочення;
- **контрольна** – результати діяльності перевіряються, оцінюються й коректуються; необхідно завчасно виявляти помилки й фіксувати відхилення від стандартів.

Принципи управління персоналом

1. Процесуально-адміністративні – регламентують особливості управлінської діяльності як процесу:

1.1. Принцип цілеспрямованості – кожна управлінська дія повинна бути цілеспрямованим, мати ясну й певну мету.

1.2. Принцип єдиноначальності В кібернетику доведене, що чим більше центрів управління будь-якої системи, тем менше передбачуваність, а відповідно, і керованість цієї системи.

1.3. Принцип заміщення керівника – в організації або конкретному підрозділі може бути відсутнім керівник як людина, але не як роль.

1.4. Принцип одноразового введення управлінської команди. Якщо команда віддана, то система повинна на неї відгукуватися оперативно без додаткового повторення цієї команди.

1.5. Принцип управлінського реагування – будь-яка керована система повинна оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

1.6. Принцип оптимізації управління – будь-яка керована система повинна еволюційно розвиватися й удосконалюватися.

2. Психолого-педагогічні принципи управління окреслюють необхідність і можливості використання в управлінській практиці психологічних особливостей співробітників і трудових колективів:

2.1. Принцип соціальної спрямованості управління для ефективного функціонування й керованості будь-якої організації в її життєдіяльності повинні відображатися ідеали цивілізованого суспільства, гуманізму, права, духовності, моральності, загальнолюдських цінностей.

2.2. Принцип гуманізації управління – управління людьми у всіх його формах, методах і способах повинне бути людським, заснованим на повазі прав і особистої гідності кожного співробітника, розумінні інтересів і труднощів, як колективів, так і кожного співробітника окремо.

2.3. Принцип погодженості особистих і організаційних цілей «найефективніший спосіб змусити співробітника щось зробити добре – це спонукати його захотіти це зробити».

2.4. Принцип делегування повноважень і управління через колектив – управління стає більш ефективним, якщо воно здійснюється не одноосібно керівником, а з використанням усіх можливостей самоврядування в організації.

2.5. Принцип урахування менталітету в управлінні – немає універсального типу управління, який можна було б перенести в будь-яку державу й у будь-який час без втрати його ефективності; є лише основи управління.

3. Організаційні принципи управління регламентують загальні організаційні особливості управлінської діяльності:

3.1. Принцип норми керованості (раціональне число підлеглих у кожного керівника).

3.2. Принцип відповідності.

3.3. Принцип підвищення кваліфікації.

Модель управління – це загальна характеристика засобів взаємодії керівника та підлеглих, що базуються на певних стилях керівництва.

Моделі управління персоналом (на рівні підприємства):

- управління по цілям;
- управління за допомогою мотивації;
- рамкове управління;
- управління на основі делегування;
- партисіпативне управління;
- підприємницьке управління.

Методи управління – це способи здійснення управлінських впливів на персонал для досягнення цілей управління.

Групи методів управління персоналом:

1. Організаційні методи – створюють необхідні умови для роботи персоналу.

2. Адміністративні методи – це управління й регулювання діяльності персоналу на основі наказів, розпоряджень, конкретних завдань виконавцям.

Способи адміністративного впливу:

2.1. Організаційні впливи.

2.2. Розпорядчі впливи.

2.3. Матеріальна відповідальність і стягнення.

2.4. Дисциплінарна відповідальність і стягнення.

2.5. Адміністративна відповідальність і стягнення.

3. Економічні методи. Виконавцям установлюються цілі, обмеження й загальна лінія поведінки. Своєчасність і якість виконання завдань заохочується матеріальними винагородами за рахунок одержуваної: економії або додаткового прибутку. Розмір винагороди прямо повинен залежати від досягнутого результату .

4. Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських впливів на персонал, заснованих на використанні закономірностей соціології й психології:

– соціологічні, спрямовані на групи співробітників у процесі їх виробничої взаємодії

– психологічні цілеспрямовано впливають на внутрішній мир конкретної особистості.

3.2 Кадрове діловодство на підприємствах туризму

Кадрове діловодство – це діяльність, яка передбачає створення й організацію роботи з документами особового складу з питань оформлення прийому, переведення, вивільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації, стажування, пенсійного забезпечення працівників.

Напрямки кадрового діловодства:

1. Облік особового складу підприємства і його підрозділів.

2. Оформлення й ведення особистих справ працівників.

3. Підготовка й передача на розгляд вищого керівництва документів по особовому складу (наказів про прийом, переведення, вивільнення працівників, заохоченнях, догани тощо).

4. Підготовка наказів і інших необхідних документів для проведення атестації персоналу.

5. Підготовка звітів і інших статистичних довідок щодо змін чисельності й структури персоналу.

6. Підготовка звітів щодо стану підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників.

7. Ведення документації про зарахування працівників у резерв на

заміщення вакантних посад.

8. Облік і реєстрація надходження документів, які стосуються особового складу підприємства, контроль над їхнім використанням.

9. Підготовка й передача в органи соціального забезпечення пенсійних справ працівників.

10. Підготовка документів по кадрах для передачі їх в архів на зберігання.

11. Механізація й автоматизація документування інформації з особового складу.

Групи документів по функціях управління персоналом:

1. Особисті документи співробітників (паспорт, трудова книжка, військовий квиток, диплом, свідоцтво, атестат, пропуск, посвідчення про відрядження, довідки, які підтверджують місце роботи, посаду, заробітну плату, рекомендаційний і атестаційний лист тощо).

2. Організаційно-розпорядча документація закріплює трудові правовідносини громадян з установами:

2.1. Організаційні (статути, положення, інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку).

2.2. Розпорядчі (накази, постанови, рішення, вказівки, розпорядження).

Наказом Міністерства статистики України від 05.12.2008 № 489 затверджені такі типові форми наказів:

– № П -1 – наказ (розпорядження) про прийом на роботу;

– № П -5 – наказ (розпорядження) про переведення на іншу роботу;

– № П-6 – наказ (розпорядження я) про надання відпустки;

– № П-8 – наказ (розпорядження) про припинення трудового договору (контракту).

Як правило, на підприємствах накази оформляються в спрощеній формі, але вони повинні обов'язково містити реквізити типових форм.

2.3. Довідково-інформаційні (доповідні й пояснювальні записки, листи, списки, акти, протоколи, довідки, звіти).

3. Первинна облікова кадрова документація виконує функцію обліку працівників

3.1. Вихідні документи (особовий листок, особиста картка).

3.2. Похідні документи мають другорядний характер (спеціалізовані картки персонального обліку фахівців, списки, журнали реєстрації, книги обліку).

Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів:

1. Трудовий договір – угода між працівником і власником підприємства, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу з певної спеціальності, кваліфікації, посади, підкоряючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства зобов'язується виплачувати працівнику заробітну плату й забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці.

Трудові договори укладаються (ст. 23 КЗпП України) на:

– невизначений строк (безстроковий);

– на строк, який установлюється за згодою сторін (контракт);

– на час виконання певної роботи (трудова угода).

2. Трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника. Порядок заповнення трудової книжки регламентується ст. 48 КЗпП України й "Інструкцією про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах і організаціях".

3. Особиста справа – це сукупність документів, які містять повну інформацію про працівника й характеризують його біографічні, ділові й особисті якості.

Документи, які зберігаються в особистій справі:

1. Особовий листок з обліку кадрів з фотографією працівника розміром 4x6.
2. Автобіографія (довільна або на бланку).
3. Копії документів про освіту, науковий ступінь, вчене звання, підвищенні кваліфікації.
4. Перелік наукових праць (для фахівців, які мають вчені ступені й звання).
5. Різного роду характеристики або рекомендаційні листи.
6. Документи, на основі яких складаються накази про призначення, переведення, вивільнення працівника (контракт, листи про перевод тощо).
7. Копії наказів (розпоряджень) про прийом (призначення), перевод й вивільнення працівника або виписки з наказів.
8. Матеріали проведення атестації.
9. Опис документів.

4. Штатно-посадова книга (штатний формуляр) – це основний робочий документ відділу кадрів, який відображає стан укомплектованості персоналу підприємства.

5. Алфавітна книга ведеться для полегшення оперативного розшуку особистої справи й особистої картки, а також для одержання довідкової інформації про працівників.

Перелік документів, які підлягають кадровому аудиту:

1. Установчі документи підприємства, установи, організації (статут або установчий договір).
2. Колективний договір.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
4. Положення про оплату праці.
5. Штатний розклад.
6. Посадові інструкції працівників.
7. Положення про захист персональних даних працівників.
8. Положення про матеріальну відповідальність.
9. Положення про збереження інформації, яка представляє комерційну таємницю й конфіденційну інформацію підприємства.
10. Перелік посад працівників з ненормованим робочим днем.
11. Графік змінності.
12. Договір (контракт) з керівником підприємства.
13. Письмовий трудовий договір (контракт) із працівником.

14. Договір про повну індивідуальну матеріальну відповідальність.
15. Договір про колективну матеріальну відповідальність.
16. Цивільно-правові договори підприємства з фізичний особами.
17. Накази по особовому складу.
18. Особисті картки працівників (Форма П-2).
19. Особисті справи.
20. Трудові книжки працівників.
21. Книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них.
22. Книга обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них.
23. Табеля обліку використання робочого часу.
24. Графік відпусток.
25. Дозвіл на працевлаштування іноземців.
26. Довідки медико-соціальної експертної комісії (МСЕК) про встановлення інвалідності на всіх працевлаштованих інвалідів.
27. Особисті письмові заяви працівників про прийом на роботу, переведення, надання відпустки, вивільнення.
28. Особисті письмові згоди працівників на виплату їм заробітної плати на рахунок банківської картки.
29. Листки тимчасової непрацездатності.
30. Документи військового обліку.
31. Обов'язкова звітність по кадрах і статистична звітність про працю:
 - форма № 3ППН «Звіт про наявність вакансій»;
 - форма № 4ППН (план) «Звіт про заплановане вивільнення працівників»;
 - форма 4ППН (факт) «Звіт про фактичне вивільнення працівників»;
 - форма № 5ППН «Звіт про прийнятих працівників»;
 - форма № 10-ПІ (поштова – річна) «Звіт про наявність та працевлаштування інвалідів»;
 - форми статистичної звітності про працю, наприклад, форма № 1ППВ (місячна) «Звіт з праці»;
 - форма № 6ППВ (річна) «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання».

Враховуючи спрощену систему ведення обліку й звітності для **ФОП**, ведення кадрової документації спрощене, на відміну від юридичних осіб.

Підприємець зобов'язаний:

- розробляти правила внутрішнього трудового розпорядку;
- укладати трудові договори з найманими працівниками;
- вести табель обліку використання робочого часу;
- вести трудові книжки найманих працівників;
- провадити обчислення строків зберігання документації і її знищення.

Стаття 41 Кодексу України про адміністративні правопорушення за порушення вимог законодавства про працю на громадян-суб'єктів підприємницької діяльності (ФОП) накладається штраф у розмірі від 30 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян НМДГ (510-1700 грн.).

3.3 Колектив

Соціальна група – це сукупність індивідів, які взаємодіють певним чином на основі очікувань кожного члена групи по відношенню до інших.

Умови, необхідні для того, щоб сукупність вважалася групою:

- наявність взаємодій між її членами;
- поява очікувань кожного члена групи щодо інших її членів.

Статусні групи – класи, прошарки і касти. Ці великі групи, що виникли на основі соціальної нерівності, володіють (за винятком каст) низьким внутрішнім соціальним контролем, який, проте, може підвищуватися у міру усвідомлення особами своєї приналежності до статусної групи, а також усвідомлення групових інтересів і включення в боротьбу за підвищення статусу своєї групи.

Колектив – (від лат. *collectivus* – збірний) специфічна соціальна спільність людей, об'єднаних загальними цілями, інтересами, почуттям солідарності, рішенням спільних виробничих, суспільних, соціокультурних, політичних і інших завдань.

Згідно зі статтею 252.1. Кодексу законів України про працю **трудоий колектив підприємства** складають усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством.

Щоб вважатися колективом, група має задовольняти декільком **ознакам**:

- наявність загальної мети у всіх її членів. (єдиній для всіх, а не просто однакової, схожої);
- психологічне визнання членами групи один одного і ототожнення себе з нею;
- практична взаємодія людей, внаслідок чого потенціал колективу виявляється істотно більшим, ніж сума потенціалів кожного з його членів;
- наявність певної культури, загальних цінностей, символіки, норм і правил поведінки в колективі, вступу або виходу з нього, вимог до фізичного і морального вигляду його членів.

Роль колективу:

- в його рамках задовольняється природна потреба людей в спілкуванні і діловій взаємодії, у приналежності до групи собі подібних;
- в колективі людина в необхідних випадках знаходить підтримку і захист;
- у своєму колективі особистість в першу чергу знаходить визнання успіхів і досягнень.

Залежно від характеру самого колективу його **вплив на особу** може бути як позитивним, так і негативним. Згуртований, але не налаштований на конструктивну поведінку колектив, може негативно впливати на особистість, спонукати до антисоціальної поведінки. У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш «зручним» для себе.

Сильна особистість може підпорядкувати собі колектив, в тому числі в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама йому підкоряється і розчиняється в ньому, а колектив бере на себе турботу про її благополуччя.

Розрізняють такі **види колективів**:

– **за складом**: гомогенні (однорідні) і гетерогенні (різномірні – стать, вік, професія, статус, рівень освіти тощо);

– **за структурою**: функціональний (на основі розподілу праці і визначення виробничих завдань кожного); політичний (відповідно до приналежності до тих або інших угруповань); соціально-демографічний (за статтю, освітою, кваліфікацією тощо); соціально-психологічний (відповідно до симпатій і антипатій); поведінковий (за активністю); мотиваційний (залежно від рушійних чинників поведінки);

– **за статусом**: офіційні (оформлені юридично) і неофіційні;

– **за характером внутрішніх зв'язків**: формальні й неформальні колективи. Формальні зв'язки оговорені наперед, в неформальних колективах відношення складаються спонтанно, самі собою;

– **за термінами існування**: тимчасові, призначені для вирішення разової задачі, і постійні;

– **за ступенем свободи**, що надається їх учасникам: обов'язкові і добровільні;

– **за виконуваними функціями**: орієнтовані на досягнення певної мети; на реалізацію сумісних інтересів і спілкування.

– **за розміром**: малі (число учасників не перевищує 20) і великі.

3.4 Психологічні характеристики колективу

Психологічний клімат – цілісний стан колективу, відносно стійкий і типовий для нього емоційний настрій, що відображає реальну ситуацію трудової діяльності (характер, умови, організацію праці) і характер міжособистісних відносин.

Для того щоб розкрити поняття «психологічний клімат» фахівці виділяють, як мінімум, **три ряди відносин**:

1. **Відносини по вертикалі** (стиль керівництва, сприйняття керівника колективом, ступінь участі в керуванні, задоволеність нею).

2. **Відносини по горизонталі** (згуртованість колективу, характер міжособистісних відносин, типи й способи розв'язання конфліктів).

3. **Відношення до праці** (задоволеність працею, ефективність діяльності колективу і т.д.).

Компоненти психологічного клімату:

1. **Соціальний компонент** визначається особливостями соціальних зв'язків між співробітниками, що перебувають у безпосередньому контакті один з одним, є результатом характеру взаємодії й взаємин, у тому числі неофіційних між працівниками.

2. **Моральний компонент** визначається відношенням співробітників до

діяльності, що виконується ними, установленим нормам і правилам, а також загальною задоволеністю співробітників умовами й результатами праці.

Психологічні характеристики колективу:

1. **Внутрішній психологічний клімат** характеризується задоволеністю працівників умовами праці, відносинами з колегами й керівництвом, настроєм, взаєморозумінням та ін.

2. **Психологічний стан колективу** характеризується ступенем задоволеності учасників своїм положенням (характером і змістом роботи, перспективами росту, розміром винагороди та ін.).

3. **Згуртованість** – психологічна єдність людей у найважливіших питаннях життєдіяльності колективу.

Для сучасних підприємств актуальна проблема моббінгу й харасменту в трудових колективах .

Слово «**моббінг**» походить від англійського «to mob» – грубіянити, нападати зграєю. Перші дослідження явища моббінга (серед тварин) провів вчений-етолог Конрад Лоренц.

Під моббінгом у службовому колективі розуміється колективний психологічний терор, цькування у відношенні когось із працівників з боку колег, підлеглих або керівництва, які здійснюються з метою вимушення працівника піти з місця роботи, послабити ступінь його соціального або професійного впливу в колективі.

Види моббінгу:

1) **вертикальний моббінг** – вид психологічної агресії, яка здійснюється в площині “керівник – трудовий колектив”;

1.1) **стаффінг** – колективний тиск на керівника з боку підлеглих;

1.2) **боссінг** – тиск керівника на весь колектив або окремих його членів;

2) **горизонтальний моббінг – буллінг** (від англійського bully – задира, хуліган) – приниження одного члена робочого колективу іншим;

3) **«сендвич-моббінг»** – тиск на працівника як з боку колег, так і з боку керівника.

Термін «харасмент» (від англ. Harassment – «образа, утиск, агресія») – злочин, що порушує недоторканність приватного життя особи переслідуванням (телефонними дзвінками, листами, стеженням та ін.), настирливим приставанням, домаганням.

При розв'язанні проблем управління персоналом слід враховувати, що люди по-різному пристосовуються до життєвих умов.

За здатністю пристосовуватися можна виділити три типи людей:

– з орієнтацією на даний момент і легкою пристосовуваністю до обстановки;

– з орієнтацією на минуле, здатністю діяти в рамках жорсткої структури з чіткими дозволами й заборонами, правами й обов'язками;

– з орієнтацією на майбутнє, неадекватною щодо ситуації поведінкою, тих, що погано пристосовуються до ієрархічної структури.

Перший тип людей краще працює при ухваленні рішень, другий – при їх

реалізації в рамках наявних структур, третій – як генератор ідей.

Кожному керівнику важливо уміти розкривати власні внутрішні психологічні резерви. Для цього потрібно навчитися пізнавати себе та інших людей, виявляти темперамент, характер, спрямованість особистості, відношення до діяльності і життя, до цілей і життєвих ситуацій, очікувану емоційну поведінку в напружених ситуаціях і міжособових відносинах, ділові якості.

Кожна людина володіє яскравою індивідуальністю, яка об'єднує її природні й особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються своєрідність особистості, її здібності. В індивідуальності виділяються **базові й програмуючі властивості**. До **базових** відносяться темперамент, характер, здібності людини. Саме через базові властивості розкриваються динамічні характеристики психіки (емоційність, темп реакцій, активність, пластичність, чутливість) і формується певний стиль поведінки і діяльності особистості.

Головною рушійною силою розвитку індивідуальності є її **програмуючі властивості** – спрямованість, інтелект і самосвідомість.

Основні компоненти, що характеризують психологічний портрет особистості:

1. **Темперамент** – динамічні особливості психіки людини, тобто тільки темп, ритм, інтенсивність протікання психічних процесів, але не їх зміст. Темперамент є біологічним фундаментом особистості, він заснований на властивостях нервової системи людини. Риси темпераменту є спадковими, тому надзвичайно важко піддаються зміні. Темперамент визначає стиль поведінки людини, способи, якими людина користується для організації своєї діяльності. Тому при вивченні рис темпераменту зусилля мають бути спрямовані не на їх зміни, а на пізнання особливостей темпераменту для визначення роду діяльності людини.

Типи темпераментів:

– **сангвінік** – характеризується сильним типом нервової системи, урівноваженістю, жвавістю (збудження легко змінюється гальмуванням і навпаки);

– **холерик** – характеризується неурівноваженим типом нервової системи (з переважанням збудження над гальмуванням);

– **флегматик** – з сильним, урівноваженим, але інертним, нерухомим типом нервової системи;

– **меланхолік** – із слабким неурівноваженим типом нервової системи.

2. **Характер** – сукупність стійких індивідуальних особливостей особистості, що складаються і виявляються в діяльності і спілкуванні, що обумовлює типові для неї способи поведінки. Ті особливості індивіду, які відносяться до характеру, називають рисами характеру. Риси характеру – це стійкі особливості поведінки людини, особливості, які стали властивостями самої особи.

У структурі характеру виділяють **групи рис**, що висвітлюють відношення особи до певної сторони діяльності:

– до **праці** (наприклад, працьовитість, схильність до творчості, сумлінність в роботі, відповідальність, ініціативна, наполегливість і протилежні їм риси – лінощі, схильність до рутинної роботи, безвідповідальність, пасивність);

– до **інших людей, колективу, суспільства** (наприклад, товариськість, чуйність, колективізм і протилежні ним – замкнутість, черствість, бездушність, грубість, індивідуалізм);

– до **самого себе** (наприклад, відчуття власної гідності, гордість і пов'язана з нею самокритичність, скромність і протилежні ним – пихатість, зарозумілість, образливість, егоцентризм, егоїзм);

– до **речей** (наприклад, акуратність, ощадливість, щедрість або, навпаки, скупість і т. п.).

К. Леонгард виділив такі **типи характеру**: демонстративний, педантичний, застрягаючий, збудливий.

3. Здібності – особлива властивість психологічної функціональної системи, що виражається в певному рівні її продуктивності. Кількісні параметри продуктивності системи – точність, надійність (стійкість), швидкість функціонування. Здібності вимірюються шляхом розв'язання завдань певного рівня складності, ситуацій і т.ін.

Рівень здібностей визначається ступенем вирішуваної суперечностей між властивостями індивіда і відносинами особистості. Кращий варіант, коли є здібності до якої-небудь сфери діяльності і інтерес цим займатися.

Здібності поділяються на загальні й спеціальні. **Загальні здібності** можуть зумовлювати схильність до досить широкого спектру діяльності, вони формуються розвитком інтелекту і особливостей особистості. **До загальних здібностей відносяться:**

– готовність до праці, потреба в праці, працьовитість і висока працездатність;

– риси характеру – уважність, зібраність, цілеспрямованість, спостережливість;

– розвиток творчого мислення, гнучкість розуму, уміння орієнтуватися в складних ситуаціях, адаптивна, висока продуктивність розумової діяльності.

Загальні здібності виступають як соціально-психологічна основа розвитку **спеціальних здібностей** до певного виду діяльності: музичні, дослідницькі, викладацькі тощо.

4. Спрямованість. В основі спрямованості особистості полягають мотивація її діяльності, поведінки, задоволення потреб. Спрямованість буває на завдання, на спілкування, на себе.

5. Інтелектуальність. Інтелект – це система психічних процесів, що забезпечують реалізацію здатності людини оцінювати ситуацію, ухвалювати рішення і відповідно до цього регулювати власну поведінку.

Структура інтелекту залежить від ряду чинників: віку, рівня освіти, специфіки професійної діяльності і індивідуальних особливостей.

Окрім пізнавального, існує інтелект професійний і соціальний (уміння

вирішувати проблему міжособистісних відносин, знаходити раціональний вихід з ситуації, що створилася).

6. Емоційність. Всі емоційні явища поділяються на афекти, власне емоції, відчуття, настрої і стресові стани.

Найбільш сильна емоційна реакція – **афект**. Він захоплює людину повністю і підпорядковує її думки і дії. Афект настає в результаті якогось сильного (об'єктивного або суб'єктивного) потрясіння, він завжди ситуативний, інтенсивний і відносно нетривалий.

Емоції – це більш тривала реакція, яка виникає не тільки як реакція на подію, що відбулася, але головним чином на передбачувані або ті, що згадуються. Емоції відображають подію у формі узагальненої суб'єктивної оцінки.

Почуття – стійкі емоційні стани, що мають чітко виражений характер. Це відносини до конкретних подій або людей.

Настрої – тривалі емоційні стани. Це той фон, на якому протікає вся решта психічних процесів. Настрій відображає загальну установку ухвалення або неприйняття миру.

Стрес – неспецифічна реакція організму у відповідь на несподівану і напружену обстановку. Це фізіологічна реакція, яка виражається в мобілізації резервних можливостей організму. Реакцію називають неспецифічною, оскільки вона виникає у відповідь на будь-яку несприятливу дію — холод, втомленість, біль, приниження і т.ін.

7. Вольові якості.

8. Уміння спілкуватися. В спілкуванні найбільш різноманітно розкриваються індивідуальні особливості всіх учасників цього процесу.

9. Самооцінка припускає оцінку власних здібностей, психологічних якостей і вчинків, життєвих цілей і можливостей їх досягнення, а також свого місця серед інших людей.

Самооцінка може бути заниженою, завищеною і адекватною.

10. Рівень самоконтролю.

11. Здатність до групової взаємодії.

3.5 Етапи розвитку колективу

На першому етапі в поведінці людей переважає індивідуалізм. Вони знайомляться один з одним, спостерігають за оточуючими і демонструють їм власні можливості. Багато хто при цьому займає вичікувальні позиції, уникають ворожості, спостерігають, аналізують.

На другому етапі відбувається зближення людей, встановлення між ними необхідних контактів і формування загальних норм поведінки, що «цементують» колектив, а також виникають спроби встановлення пріоритетів і захоплення влади.

На третьому етапі колектив стабілізується, формуються сумісні цілі й норми, налагоджується надійна співпраця, що дозволяє одержувати гарантовані результати.

Надалі із зростанням **зрілості колективу** він може розв'язувати все більш складні завдання, а довір'я, існуюче між людьми, знання ними один одного у ряді випадків дозволяють йому функціонувати на принципах самоврядування. При виконанні завдання або при відході декількох ключових фігур колектив реорганізується або розпадається.

3.6 Принципи створення ефективної команди

Команда – це ретельно сформований, орієнтований на досягнення поставлених цілей, добре керований колектив, який самоорганізується, швидко та ефективно реагує на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, вирішує завдання та досягає цілі підприємства як єдине ціле.

Професійна команда – це автономний самокерований колектив професіоналів, який створюється для досягнення загальної мети, відповідає за результат; здатний оперативно, ефективно й якісно вирішувати поставлені перед ним професійні завдання.

Командоутворення – це процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їхній енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал.

Імплоішип – партнерство керівника та співробітників, створення команди, створення організаційної культури «Ми».

Мета формування команди – ефективна праця, як окремих підрозділів, так і організації в цілому.

Принципи створення ефективної команди – правила, основні положення і норми, яким мають слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом:

– **безпека.** У команді її учасники відчують себе в безпеці. Відчують, що про них піклуються.

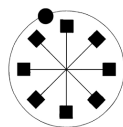
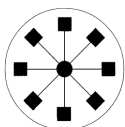
– **індивідуальність.** Команда визнає і заохочує індивідуальні особливості своїх членів.

– **причетність.** Учасники розділяють відчуття гордості за сумісні досягнення.

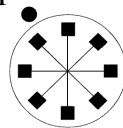
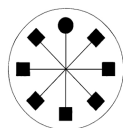
– **відданість.** Кожний з членів команди відчуває свою відповідальність за досягнення загальних цілей.

Позиції керівника (кружечок на схемі) в процесі розвитку команди

1. Формування команди. 3. Становлення команди.



2. Народження команди. 4. Зрілість команди.



5. Завершення діяльності. Задача керівника – демонтувати команду.

Ключові слова та поняття теми: Соціальна група. Колектив. Види колективів. Психологічні характеристики колективу. Згуртованість колективу. Етапи розвитку колективу. Команда. Ефективна команда.

Контрольні питання:

1. Розкрийте сутність поняття «соціальна група». Які існують різновиди соціальних груп.
2. Розкрийте сутність поняття і наведіть основні ознаки «колективу».
3. Які існують види колективів?
4. Перелічіть принципи формування колективу.
5. Перелічіть психологічні характеристики колективу.
6. Які етапи розвитку колективу Вам відомі?
7. Перелічіть принципи створення ефективної команди.

Практичні завдання:

1. Розробіть програму, що позитивно вплине на згуртованість колективу туристського підприємства.
2. Розробіть принципи створення ефективної команди туристського підприємства.
3. Проаналізуйте фактори впливу на психологічний клімат колективу, розробіть програму щодо його поліпшення.
4. Розробіть програму та інструментарій дослідження психології колективу туристського підприємства.

Література:

основна: 9-11

додаткова: 12,20

ТЕМА 4 КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

4.1 Сутність маркетингу персоналу

4.2 Кадрове планування на підприємствах туріндустрії

4.3 Кадровий резерв

4.4 Сутність і види кадрової політики на підприємствах туріндустрії

4.5 Позикова праця та нестандартні форми зайнятості на підприємствах туріндустрії

4.1 Сутність маркетингу персоналу

Поняття «маркетинг персоналу» виникло у 70-ті роки 20 століття у рамках концепції управління людськими ресурсами

Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, спрямованої на довготривале забезпечення організації людськими ресурсами.

Мета маркетингу персоналу – володіти ситуацією на ринку праці, забезпечуючи задоволення потреби підприємства в персоналі.

Маркетинг персоналу трактує робоче місце як продукт, що продається на ринку праці

Маркетинг персоналу полягає в:

- вивченні вимог, що ставляться до посад і робочих місць;
- дослідженні зовнішнього (загальноекономічна ситуація, стан в галузі, розвиток технологій, законодавство, кадрова політика конкурентів, особливості

соціальних потреб) і внутрішнього середовища (цілі організації, фінансові ресурси, кадровий потенціал організації, джерела покриття кадрової політики) організації;

– вивченні іміджу організації як працедавця.

Алгоритм процесу маркетингу персоналу наведений на рис.2.

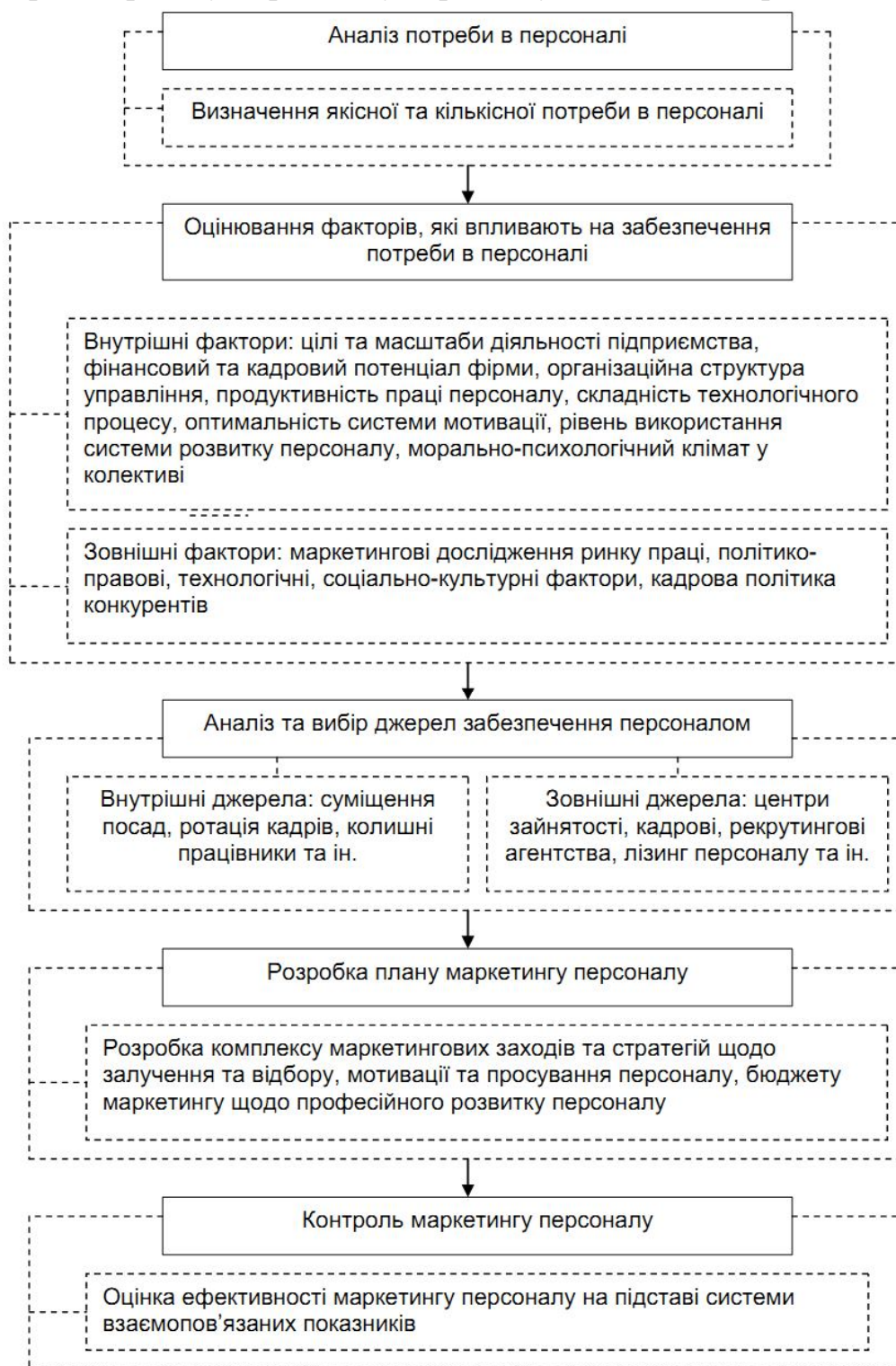


Рисунок 2 – Алгоритм процесу маркетингу персоналу наведений

4.2 Кадрове планування на підприємствах туризму

Кадрове планування – надання людям робочих місць в потрібний момент часу і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей, схильностей і вимог виробництва.

Мета кадрового планування – узгодження і урівноваження інтересів працедавців і працівників.

Основне завдання кадрового планування полягає в забезпеченні підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників з мінімальними витратами при відборі й вирішенні питань професійного розвитку.

Рівні кадрового планування:

– **стратегічне планування** – довгострокове планування (3 – 10 років). Орієнтовано на розв'язання певних проблем;

– **тактичне планування** – 1 – 3 роки. Більш детально і диференційовано фіксуються кадрові заходи;

– **оперативне кадрове планування** – до 1 року. Орієнтоване на досягнення оперативних цілей.

Оперативний план роботи з персоналом – комплекс взаємозв'язаних кадрових заходів, які спрямовані на реалізацію конкретних цілей організації і кожного працівника та охоплюють планування всіх видів роботи з персоналом в організації.

Зміст оперативного плану роботи з персоналом:

– планування потреби в персоналі базується на даних про наявні і заплановані робочі місця, план проведення організаційно-технічних заходів, штатний розклад, план заміщення вакантних посад;

– планування залучення і адаптації персоналу – планування заходів щодо найму і прийому персоналу з метою задоволення потреби організації в кадрах в перспективі за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

Шляхи покриття потреби в персоналі:

1. Активні:

– організація укладає двосторонні угоди з навчальними закладами;

– організація подає заявки по вакансіях в служби зайнятості;

– організація користується послугами посередницьких фірм з найму персоналу;

– організація залучає новий персонал через своїх співробітників;

– організація укладає лізингові угоди з іншими працедавцями.

2. Пасивні:

– організація повідомляє про вакансії через рекламні оголошення в засобах масової інформації;

– планування вивільнення або скорочення персоналу;

– планування використання персоналу – врахування кваліфікаційних ознак, психічні й фізичні навантаження на людину, її можливості;

– перепідготовка й підвищення кваліфікації;

– планування ділової кар'єри працівник має знати власні перспективи й показники, яких він має досягнути для цього.

– планування безпеки персоналу і турботи про нього – облаштування робочого місця, техніка безпеки, дотримання вимог фізіології і психології праці, заходи в області соціальної інфраструктури і т.ін.;

– планування витрат на персонал (основна й додаткова зарплата, відрахування на соцстрах, витрати на відрядження, підготовку і перепідготовку кадрів, пошук нових співробітників, навчання, на створення сприятливих умов праці і т.ін.).

На підставі пункту 3 статті 64 Господарського кодексу України підприємство самостійне визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і складає штатний розпис.

Планування людських ресурсів – це процес виявлення потреби організації в людських ресурсах і складання планів щодо задоволення цих потреб.

Якісна потреба – потреба по категоріях, професіях, спеціальностях, рівню кваліфікаційних вимог до персоналу.

Завдання визначення якісної потреби в кадрах полягає в

- обліку вимог до роботи
- обліку дійсної кваліфікації співробітників.

Види чисельності:

1. Облікова (штатна) чисельність – це всі постійні працівники підприємства згідно зі штатним розписом.

2. Явочна чисельність – чисельність працівників облікового складу, які з'явилися на роботу.

3. Фактична чисельність – чисельність працівників, що з'явилися та приступили до роботи.

Кількісна потреба – необхідна чисельність персоналу.

Основні методи розрахунку потреби в персоналі:

– метод, заснований на використанні даних про час трудового процесу (трудомісткість процесу), нормування праці;

– метод розрахунку за нормами обслуговування – чисельність розраховується залежно від кількості обслуговуваних машин, агрегатів і т.ін.;

– статистичні методи:

1) стохастичні методи – ґрунтуються на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та іншими змінними величинами (наприклад, об'ємом виробництва) в динаміці за попередні періоди;

2) метод експертних оцінок – використовується досвід фахівців і керівників.

Оптимізація – процес знаходження найкращого (з безлічі можливих) варіанта рішення завдання при заданих вимогах і обмеженнях.

Оптимізація управління процесом – визначення шляхів досягнення мети при забезпеченні найкращих значень показників, що характеризують цей процес.

Оптимальна чисельність – це чисельність, близька до мінімальної, але враховуючі динаміку та перспективи розвитку підприємства.

Управління чисельністю персоналу – це процес безперервного забезпечення оптимальної чисельності людських ресурсів для вирішення завдань, що виникають перед бізнесом у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах.

При оптимізації потреби в персоналі слід розрізняти такі поняття:

1. Загальна потреба («брутто-потреба» в кадрах) – уся чисельність персоналу, необхідна підприємству для виконання запланованого обсягу робіт.

2. Додаткова потреба («нетто-потреба» в кадрах) – кількість працівників, яку необхідно залучити в планованому періоді додатково до наявної чисельності.

3. Кадрове ядро – стабільна частина кваліфікованого персоналу, без якої підприємство не може існувати й яка працює на постійній основі, отримує гідну матеріальну винагороду, соціальні пільги.

4. Периферійні групи персоналу – працівники, найняті на специфічних умовах (на тимчасову, сезонну роботу, зайняті надомною працею, що працюють за підприємством тощо).

Основні етапи оптимізації чисельності персоналу:

1. Діагностика поточного стану підприємства.
2. Дослідження місцевого й регіонального ринків праці.
3. Оцінка перспектив розвитку підприємства.
4. Оцінка масштабів оптимізації й можливостей перерозподілу робочої сили усередині підприємства.

5. Проведення заходів щодо оптимізації чисельності й зниження витрат на персонал.

6. Оцінка економічної й соціальної ефективності розроблених і впроваджених заходів щодо оптимізації чисельності співробітників.

4.3 Кадровий резерв

Резерв кадрів – частина персоналу, що проходить планомірну підготовку для заняття суміжних робочих місць більш високої кваліфікації.

Резерв кадрів на керівну роботу – контингент перспективних за віком і освітою працівників із числа лінійних і функціональних керівників

Основні завдання формування резерву:

- своєчасне заповнення вакантних посад;
- спадкоємність і стабільність управління організацією або її підрозділами;
- призначення на посаду компетентних працівників;
- навчання та підготовка претендентів на посади, поступове накопичення ними необхідного досвіду.

Етапи формування кадрового резерву:

- визначення потреби в керівниках (чисельного й посадового складу резерву);
- попередній набір претендентів у кадровий резерв;
- вивчення, оцінка, відбір кандидатів у резерв;
- розгляд, узгодження, затвердження складу резерву;
- робота з резервом;
- контроль над підготовкою резерву;
- визначення готовності осіб зі складу резерву до призначення на посаду.

4.4 Сутність і види кадрової політики на підприємствах туризму

Організація управління персоналом здійснюється на основі концепції розвитку підприємства, що складається з трьох частин:

- виробничої;
- фінансово-економічної;
- соціальної або кадрової політики підприємства.

Державна кадрова політика формується парламентом, правлячою партією і урядом і в значній мірі визначається типом влади в суспільстві. Тип влади істотно впливає на стратегію і стиль керівництва, а також вимоги до персоналу.

Типи влади в суспільстві:

Охлократія – (від грецького ochlos – товпа) характеризується відсутністю чіткого підкорення громадян нормам моралі, коли суспільна поведінка визначається на стихійному зборі, мітингу, зібранні людей.

Автократія – (від грец. athor – автор) означає необмежену владу в суспільстві однієї особи.

Демократія (від грец. Demos – народ) передбачає владу народу на основі суспільного самоврядування.

Найбільш повно використовується творчий потенціал людини в демократичному суспільстві.

Загальні й такі, що найбільш часто цитуються, стилі керівництва описані **Куртом Левінім** (кінець 1930-х – початок 1940-х рр.) – це «авторитарний», «демократичний» і «ліберальний».

Вплив типу влади на стиль керівництва (згідно класифікації Курта Левіна) відображений на рисунку 3.

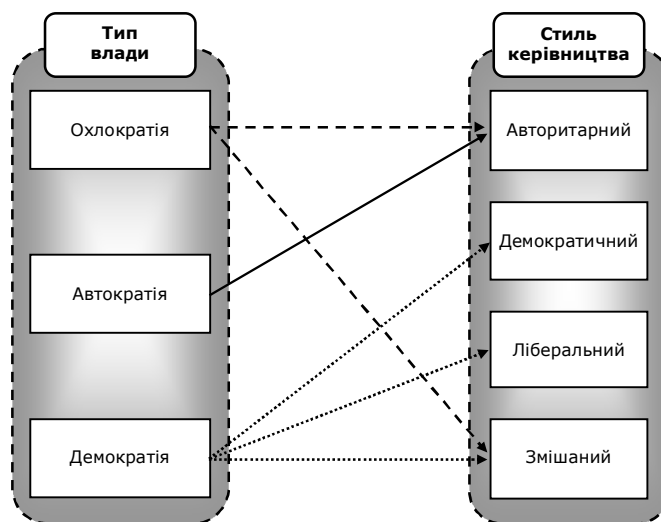


Рисунок 3 — Вплив типу влади на стиль керівництва

Кадрова політика підприємства – це цілісна стратегія роботи з персоналом, що поєднує різні елементи та форми кадрової роботи, що має метою створення високопродуктивного, високопрофесійного, згуртованого та відповідального колективу, який здатен гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Мета кадрової політики забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження чисельного й якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог законодавства, стану ринку праці .

В туристському бізнесі кадрова політика визначає генеральну лінію і принципи установки в роботі з персоналом на тривалу перспективу. Кадрова політика формується дирекцією туристського підприємства і знаходить конкретний вираз у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки працівників в туристському бізнесі.

Елементи кадрової політики підприємства наведені на рис. 4.



Рисунок 4 – Елементи кадрової політики підприємства

Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові установки в роботі з персоналом на тривалу перспективу.

На підприємстві кадрова політика формується радою директорів, правлінням і директором підприємства.

Значення кадровій політики:

- для підприємства – створення згуртованої відповідальної і високопродуктивної робочої сили;
- для працівників – створення не тільки сприятливих умов праці, що надають задоволення від роботи, але й забезпечення можливості просування по службі й необхідного ступеня впевненості в завтрашньому дні.

Суб'єктами кадрової політики є:

- представники керівництва фірми;
- представники працівників і службовців в раді організації;
- представники, які відстоюють інтереси робітничої молоді;
- представники робітників і службовців у спостережній раді;
- комітет з трудових спорів.

На кадрову політику впливають:

- профспілки;
- союзи працедавців;
- власники капіталу;
- співробітники;
- суспільні умови;
- структури влади;
- ситуація на ринку праці (нестача або надлишок робочої сили) і т.ін.

Кадрова політика визначає цілі, пов'язані з відношенням підприємства до:

- зовнішнього оточення (ринок праці, взаємовідносини з державними органами тощо);
- власного персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, вдосконалення системи професійного навчання, соціальні питання і т. ін.).

Цілі кадрової політики:

- **економічні цілі** – походять від пріоритетних виробничих принципів збереження організації і отримання максимального прибутку;
- **соціальні цілі** – припускають поліпшення матеріального і нематеріального стану працівників (заробітної плати, соціальних витрат, скорочення робочого часу, поліпшення умов праці, надання більшої свободи дій і права на участь в прийнятті рішень).

Проте неправильно пов'язувати економічні цілі тільки з організацією, а соціальні – з працівником. З одного боку, працівник зацікавлений в досягненні економічних цілей організації, оскільки це гарантує збереження його робочого місця, матеріальне благополуччя, з іншого – організація зацікавлена в активних працівниках. Тому оптимальна реалізація цілей кадрової політики – задоволення соціальних потреб працівників, що відповідає інтересам розвитку економіки

Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах:

1. Взаємозалежність зі стратегією розвитку підприємства.
2. Гнучкість.
3. Економічна обґрунтованість.
4. Індивідуальний підхід до своїх працівників.
5. Чіткість, конкретність та послідовність.

Види кадрової політики організації.

1. Залежно від орієнтації на джерела залучення персоналу та ступінь відкритості організації стосовно зовнішнього середовища:

1.1. Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних співробітників на будь-якому структурному рівні. Новий співробітник може почати працювати як із самої нижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва.

1.2. Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вищих посадових позицій відбувається тільки із числа співробітників організації.

2. За рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію й залежно від рівня усвідомленості правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів:

2.1. Пасивна кадрова політика – керівництво організації не має вираженої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота зводиться лише до ліквідації негативних наслідків.

Для такої політики характерна відсутність:

- прогнозу кадрових потреб;
- засобів оцінки праці та персоналу;
- діагностики кадрової ситуації в цілому.

2.2. Реактивна кадрова політика – керівництво здійснює контроль над симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами й ситуацією розвитку кризисної ситуації.

Керівництво вживає заходів по локалізації кризи, орієнтовані на розуміння й усунення причин, які призвели до виникнення кадрових проблем.

2.3. Превентивна (попереджуюча) кадрова політика – така політика, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації.

2.4. Активна кадрова політика, при якій керівництво має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійно моніторинг і коректувати використання програм відповідно до змін параметрів зовнішньої й внутрішньої ситуації.

Підвиди активної кадрової політики:

2.4.1. При раціональній кадровій політиці керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації й має у своєму розпорядженні засоби впливу на неї.

2.4.2. При **авантюристичній** кадровій політиці керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. План роботи з персоналом будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, можливо, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом.

Для досягнення цілей суб'єкти кадрової політики використовують певний інструментарій – **засоби кадрової політики**, тобто систему стимулювання.

У кадровій політиці застосовують **різні засоби й заходи**:

1. Вибір стилю управління. Під стилем управління розуміють не тільки стиль управління керівника, а й управлінський стиль підприємства в цілому.

Розрізняють такі стилі управління:

Авторитарний стиль – характеризується тим, що керівник в ухваленні рішень завжди орієнтується на власні цілі, критерії і інтереси, практично не радиться з трудовим колективом, обмежується вузьким колом однодумців.

Демократичний стиль – заснований на поєднанні принципу єдиноначальності й суспільного самоврядування.

Ліберальний стиль полягає в тому, що керівник в ухваленні рішень орієнтується на цілі і інтереси окремих груп трудового колективу, постійно намагається маневрувати, щоб дотримати паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін, «зіштовхує» їх між собою, намагається бути «добрим шефом», але іноді мимовільно стає маріонеткою в чужих руках, які фактично управляють підприємством.

Змішаний стиль – передбачає поєднання перерахованих вище типів.

2. Соціальна політика і політика оплати праці – матеріальні стимули які організація пропонує своїм співробітникам:

– встановлення тарифної сітки – певному виду діяльності, кваліфікації повинен відповідати певний розмір заробітної платні;

– вручення подарунків у зв'язку зі святами, виплати відпускних, премій кварталних, за результатами року;

– виплати за результатами діяльності організації, надання позик;

– виплати премій або надбавок до заробітної платні за раціоналізаторську роботу;

– соціальні виплати і пільги, які не передбачені законодавством;

– пенсійне забезпечення в організації, виплати за вислугу років, дотації на санаторне лікування, надання службової житлоплощі, автомобіля, спортивні майданчики, басейни, бази відпочинку тощо.

3. Політика у сфері освіти, підвищення кваліфікації і посадових призначень:

– навчання – на робочих місцях, на ознайомлювальних курсах. професійно-технічна підготовка молоді, семінарські заняття для майбутніх керівників;

– підвищення кваліфікації – внутрішньовиробниче та інші форми навчання, зокрема заочне;

– посадові призначення – розробка критеріїв придатності на посади, внутрішньовиробничі конкурси, цілеспрямований розвиток персоналу.

4. Створення належних умов праці:

– робоче місце – організація піклується про створення належних умов праці на робочому місці, забезпечує ергономічність праці (свобода руху, зручні стільці, правильна висота столів, достатність освітлення), проводить заходи щодо зниження рівня шуму, вмісту шкідливих речовин в засобах праці;

– робочий час – організація забезпечує можливість гнучкого робочого часу (гнучкий графік роботи, робочі місця з неповним робочим днем, надання додаткових днів до основної відпустки);

– зміст праці – організація проводить заходи щодо усунення або зниження монотонності деяких видів діяльності завдяки розширенню спектру виконуваної роботи, збагачення змісту праці.

5. Забезпечення кадрами – підтримка контактів зі школами, університетами, академіями з метою створення привабливого іміджу для потенційних працівників.

Організація розробляє рекламні заходи (розповсюджує оголошення, організовує презентації в різних навчальних закладах) і визначає критерії для прийняття на роботу та конкурсних відборів.

Інструментом реалізації кадрової політики є кадрові служби – основні структурні підрозділи в апараті управління, які виконують всю оперативну роботу з кадрами.

Етапи формування кадрової політики:

1. Проведення аналізу ситуації й підготовка прогнозів розвитку підприємства. Визначення стратегічних цілей організації.

2. Розробка загальних принципів кадрової політики, визначення ключових моментів і пріоритетів.

3. Офіційне затвердження кадрової політики організації.

4. Етап пропаганди кадрової політики - інформування колективу про розроблену кадрову політику й збір думок.

5. Оцінка фінансових ресурсів на здійснення обраного типу стратегії.

6. Розробка плану оперативних заходів: планування потреби в трудових ресурсах, прогноз чисельності кадрів, формування структури й штату, призначення, створення резерву, переміщення. Визначення значимості заходів.

7. Реалізація кадрових заходів: забезпечення програми розвитку, відбір і найм персоналу, профорієнтація й адаптація співробітників, формування команд, професійна підготовка й підвищення кваліфікації.

8. Оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики, виконуваних заходів і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Кожне сучасне підприємство повинне мати свою ідеологію. Наше історичне минуле викликало негативне відношення на термін «ідеологія». Тому нині використовують більш нейтральні поняття, наприклад «філософія підприємства» або «кредо».

Філософія (кредо) підприємства – це сукупність моральних і адміністративних норм і правил взаємин персоналу, підлеглих для досягнення стратегічної мети підприємства.

Елементи філософії підприємства:

- цілі й завдання підприємства, ділові, моральні якості персоналу;
- умови праці, робоче місце, оплата й оцінка праці;
- соціальні цінності й соціальні гарантії .

4.5 Нестандартні форми зайнятості на підприємствах туриндустрії

Гнучкі форми зайнятості – форми використання робочої сили, засновані на використанні нестандартних організаційно-правових умов зайнятості працівників.

Розвиток сучасних підприємств пов'язаний з постійними змінами їх структури, що **обумовлено прагненням швидко та досить гнучко реагувати на коливання ринку, не збільшуючи витрати.** У розвинених країнах цю тенденцію називають «флексибілізацією», яка почала проявлятися з 70-х років минулого століття.

Гнучке використання персоналу («флексибілізація персоналу» від англ. «flexibility» – рухливий, еластичний) – використання й пристосування працівників до внутрішніх і зовнішніх змін, що досягається за рахунок гнучкості в оплаті праці та гнучкості у використанні персоналу.

Позикова праця (рис.5) – робота, яка виконується працівником певної кваліфікації, який найнятий і наданий агентством позикової праці в розпорядження третьої сторони (користувача), для виконання роботи на користь останнього. Важливим моментом є те, що договірне трудове відношення, як правило, існує тільки між позиковим працівником і агентством позикової праці. При цьому працівник трудиться, дотримуючись вказівок користувача.

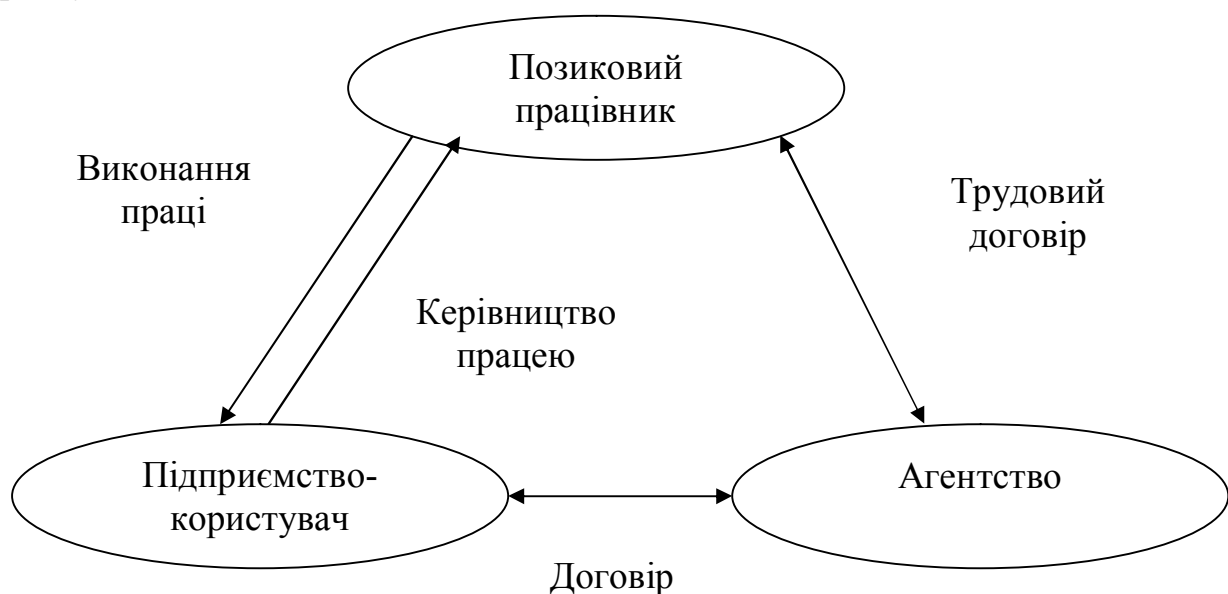


Рисунок 5 - Технологія позикової праці

Під **позиковою працею** розуміється сукупність нових нестандартних форм зайнятості:

1. Аутсорсинг – (англ. «outsourcing»: «out» - зовнішній, «source» - джерело) – залучення додаткової робочої сили, крім вже наявної в розпорядженні підприємства, за рахунок передачі певних функцій на обслуговування іншої організації (підприємству), що спеціалізується у відповідній області (рис.6).

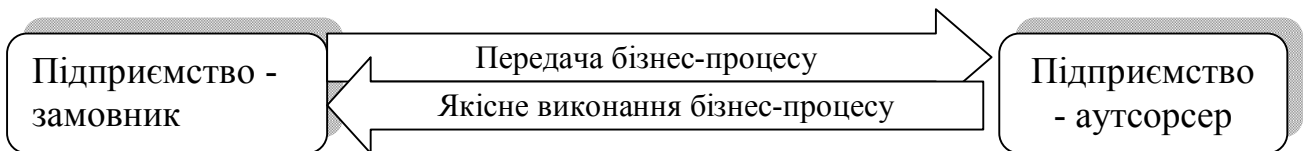


Рисунок 6. – Схема аутсорсингу

Принцип аутсорсингу – «залишаю собі тільки те, що можу робити краще інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще інших».

Позикова праця від аутсорсингу відрізняється тим, що між реальним роботодавцем та працівником з'являється посередник – приватне агентство зайнятості (формальний працедавець).

Інсорсинг – явище зворотне аутсорсингу, коли заходи щодо застосування нетрадиційних форм трудових відносин себе не виправдали, привели до негативних наслідків, внаслідок чого підприємство (організація, компанія) повертається до старої схеми, набираючи в штат працівників для виконання певного виду функцій.

2. Відбір тимчасового персоналу (temporary staffing) використовують при короткострокових проектах або роботах від одного дня до двох-трьох місяців. Звичайно здійснюють найм адміністративного й обслуговуючого персоналу на час проведення виставок, конференцій, маркетингових досліджень, промоушн-акцій, на час хвороби або відпустки штатних співробітників і т.п.

3. Аутстафінг – (англ. «outstaffing»: «out» – зовнішній, «staff» - персонал, штат) – використання персоналу, який перебуває в штаті кадрового агентства (надання робочої сили підприємству через кадрові агентства) – рис.7.

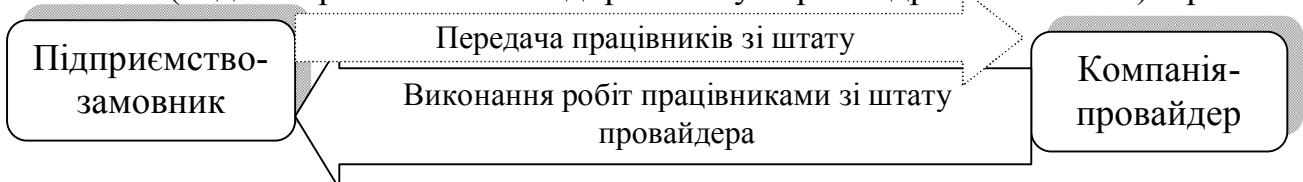


Рисунок 7 – Схема аутстафінгу

Технічно **аутстафінг** здійснюється шляхом виведення частини співробітників за штат і передачі їх приватному агентству або компанії-провайдеру. Співробітники працюють в одній організації (компанії), яка називається замовником, а значаться в штаті інший, яка називає провайдером.

4. Лізинг персоналу (англ. «staff leasing») – надання підприємству, що потребує робочої сили, персоналу, що перебуває в штаті кадрового агентства на певний строк (рис.8).



Рисунок 8 – Схема лізингу персоналу

Лізинг персоналу припускає, що співробітники однієї компанії залучаються до проекту в іншій, тобто тимчасово «здаються в оренду». Строк у цьому випадку може становити від двох-трьох місяців до декількох років. Така форма застосовується для здійснення разових проектів. По закінченню робіт персонал вертається в агентство, яке оплачує їхню працю.

Принципова відмінність лізингу від аутстафінгу полягає у тому, що при аутстафінгу переривання відносин працівника з підприємством, де він працює, тягне за собою розрив відносин з агентством, у штаті якого він перебуває. У рамках лізингу відносини з кадровим агентством зберігаються.

Перспективи застосування нестандартних форм зайнятості на підприємствах туристичної індустрії

1. Туроператорський бізнес:

- співробітництво з безпосереднім постачальником турпослуг;
- реалізація турів через турагентства;
- обслуговування офісів (наприклад, прибирання);
- юридичні, транспортні, бухгалтерські, інформаційно-технічні послуги;
- проведення аудиту, маркетингових досліджень;
- аутсорсинг персоналу тощо.

2. Готельний бізнес

- передача на аутсорсинг окремих напрямів діяльності;
 - обслуговування території туристського підприємства (прибирання, підтримка й розвиток садово-паркового господарства тощо);
 - охорона туристського підприємства та його території;
 - функції туроператора;
 - екскурсійні функції;
 - організація будь-яких заходів (акційних, розважальних тощо), бронювання місць;
 - юридичні, транспортні, бухгалтерські, інформаційно-технічні послуги;
 - проведення аудиту, маркетингових досліджень;
 - аутсорсинг персоналу тощо.
3. Екскурсійне обслуговування
- організація відпочинку;
 - екскурсійне обслуговування на місцях;

- юридичні, транспортні, бухгалтерські, інформаційно-технічні послуги;
- проведення аудиту, маркетингових досліджень;
- аутсорсинг персоналу тощо.

Ключові слова та поняття теми: Персонал. Трудові ресурси. Кадри. Чисельність персоналу організації. Структура персоналу організації. Ознаки структуризації персоналу організації. Трудовий потенціал працівника. Компоненти трудового потенціалу працівника. Управління персоналом на підприємствах туристської індустрії.

Управління персоналом організації. Функції управління персоналом. Філософія організації. Методи управління персоналом.

Державна кадрова політика. Типи влади в суспільстві. Кадрова політика організації. Суб'єкти кадрової політики. Цілі кадрової політики. Засоби кадрової політики. Стили управління. Кадрове планування. Рівні кадрового планування. Оперативний план роботи з персоналом. Якісна і кількісна потреба в персоналі. Кваліфікація. Професія. Спеціальність. Маркетинг персоналу.

Контрольні питання:

1. Обґрунтуйте роль і значення управління персоналом як науки.
2. У чому полягає різниця між поняттями «трудові ресурси», «персонал», «кадри»?
3. Розкрийте зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами».
4. Наведіть основні ознаки структурування персоналу організації.
5. Розкрийте сутність нормативного, штатного, фактичного складу працівників.
6. Розкрийте сутність понять «посада», «професія», «кваліфікація»?
7. Розкрийте сутність управління персоналом, наведіть основні функції.
8. Розкрийте сутність філософії організації. Чи розрізняється вона у різних країнах?
9. Перелічіть принципи управління персоналом.
10. Які існують методи управління персоналом, наведіть їхню класифікацію.
11. У чому полягає сутність адміністративних методів управління персоналом. Наведіть приклади.
12. У чому полягає сутність економічних методів управління персоналом. Наведіть приклади.
13. У чому полягає сутність соціально-психологічних методів управління персоналом. Наведіть приклади.
14. Розкрийте сутність поняття кадрової політики організацій, наведіть її основні структурні складові.
15. Які фактори впливають на формування кадрової політики?
16. Які існують стилі керівництва? Чи впливають вони на кадрову політику?
17. Розкрийте сутність, цілі й завдання кадрового планування.
18. Які вимоги висуваються до кадрового планування?
19. Що являє собою оперативний план роботи з персоналом?
20. Яку структуру має типовий оперативний план кадрового планування?
21. Розкрийте сутність і основні принципи маркетингу персоналу.
22. Назвіть етапи планування потреби в персоналі.
23. Розкрийте сутність поняття «якісна потреба у персоналі».

Практичні завдання:

1. Проаналізуйте вимоги до трудового потенціалу працівників підприємств туристської індустрії, фактори, які на нього впливають.

2. За результатами проходження навчально-виробничої практики проаналізуйте чи достатня увага приділяється управлінню персоналом на сучасних підприємствах туристської індустрії, запропонуйте заходи щодо поліпшення ситуації.

3. Проаналізуйте та порівняйте між собою філософію організації в різних країнах світу.

4. Розробіть систему засобів впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координування їх діяльності в процесі функціонування туристського підприємства.

5. Розробіть план роботи з персоналом на всіх рівнях кадрового планування (стратегічне, тактичне, оперативне) для підприємства, на якому проходили практику.

6. Проаналізуйте імідж підприємства, на якому проходили практику як працедавця.

Література:

основна: 8-11

додаткова: 12,14,15,17,20

ТЕМА 5 ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРІНДУСТРІЇ

5.1 Технологія найму персоналу на підприємствах туріндустрії

5.2 Технологія адаптації персоналу на підприємствах туріндустрії

5.3 Вивільнення персоналу на підприємствах туріндустрії

5.1 Технологія найму персоналу на підприємствах туріндустрії

Набір персоналу полягає не тільки в комплектації штату, але й у створенні резерву кандидатів на всі робочі місця з урахуванням майбутніх змін (вихід співробітників на пенсію, закінчення строків контрактів, декретні відпустки та ін.). Особливої актуальності такий резерв потенційних співробітників набуває в періоди високого завантаження туристського підприємства, коли звільнення навіть одного співробітника служби прийому може знизити показники якості сервісного обслуговування.

Найм персоналу – це комплекс заходів, які проводяться підприємством і спрямовані на залучення кандидатів, що відповідають необхідним вимогам вакантного робочого місця.

Процес найму включає такі етапи:

1. Деталізація вимог до посади.

Деталізація вимог до посади здійснюється шляхом розробки:

- посадових інструкцій;
- кваліфікаційних карт;
- карт компетенцій.

Компетенції – це особистісні якості та здатності, а також професійні навички, необхідні співробітнику для успішного виконання своїх посадових обов'язків.

Фахівці виділяють такі види компетенцій:

1) Корпоративні (або ключові), які застосовуються до будь-якої посади в організації і впливають із цінностей компанії. Оптимальна кількість корпоративних компетенцій – 5 – 7.

2) Управлінські (або менеджерські), які необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей.

3) Професійні (або технічні), які застосовуються до певної групи посад.

Для ефективного використання, компетенції поєднують по загальних ознаках у групи й блоки, які у свою чергу утворюють так звану модель компетенцій.

Модель компетенцій – це набір компетенцій, який необхідний організації для вирішення завдань, які постають перед нею, або працівнику для виконання певної роботи.

Елементи стандартної моделі компетенцій:

– кластери компетенцій – набори тісно пов'язаних між собою компетенцій (як правило від трьох до п'яти в одному наборі);

– компетенції;

– рівні компетенцій.

Посадова інструкція – документ, що описує основні функції співробітника, якій займає конкретне робоче місце.

Кваліфікаційна карта – набір кваліфікаційних характеристик (освіта, володіння спеціальними навичками і т.д.), якими повинен володіти співробітник, що займає певну посаду.

Кваліфікаційна карта є більш зручним інструментом у порівнянні з посадовою інструкцією, але не враховує особистісні характеристики й потенціал професійного розвитку. Тому часто доповнюється моделлю компетенцій.

Модель робочого місця являє собою набір характеристик посади, що дає загальну картину того, що необхідно кандидатові для роботи в цій посаді, а також умов праці.

Обслуговування – це діяльність, спрямована на задоволення потреб споживачів. Обслуговуючий персонал туристського підприємства повинен задовольняти своєю роботою потреби клієнтів. З метою встановлення максимальної відповідності професійного портрета співробітника очікуванням споживачів необхідно розробити **моделі професійного профілю співробітників по категоріях**. Ця модель повинна містити опис таких властивостей:

– освіта;

– професійні навички;

– особисті якості;

– антропометричні дані.

Часто такі моделі називають **посадовими специфікаціями**, які являють собою частину професіограми.

Професіограма – це документ, який описує зміст роботи певної професії та вимоги до співробітника, що виконує цю роботу.

2. Визначення критеріїв відбору.

Критерії відбору персоналу:

1) Формальні – вимоги до переліку документів, які людина подає (особиста заява, документ, що засвідчує особу, трудова книжка, документ про освіту і т.ін.) і обмеження, наприклад для державних службовців – не займатися

підприємницькою діяльністю, не приймати подарунки і т.ін.

2) Соціальні – відомості про вік, стан здоров'я, володіння державною мовою і т.ін.

3) Професійно-кваліфікаційні – сукупність вимог до профілю, рівня професійної освіти, стаж, досвід роботи і т.ін.

3. Підбір персоналу – пошук людей на визначені посади з урахуванням встановлених вимог (пошук під здібності й досвід людини), тобто це пошук, ідентифікація вимог різних посад, видів діяльності під відомі можливості людини (вік, здоров'я, рівень освіти і т.ін.)

4. Відбір персоналу – система заходів, що сприяють формуванню такого складу персоналу, кількісні і якісні характеристики якого відповідали б цілям і завданням підприємства (пошук працівника під вимоги посади).

Основна мета первинного відбору – відсіювання кандидатів, які не володіють мінімальним набором характеристик, необхідних для заняття вакантної посади.

Вторинний відбір – процес вибору кандидатів з обмеженого списку (відбірна співбесіда).

Співбесіда по відбору персоналу – обмін інформацією між представником організації та кандидатом на заняття вакантної посади, у ході якого представник організації намагається скласти власну думку про кандидата по двом основним питанням:

– чи може даний кандидат успішно працювати на посаді та в організації (здатність кандидата);

– чи буде даний кандидат успішно працювати на посаді та в організації (мотивація кандидата).

Види співбесід по відбору персоналу:

– **біографічні співбесіди** будуються навколо фактів з життя кандидата, його минулого досвіду. Націлені на оцінку того, що кандидат вже зробив у своєму житті й наскільки успішно він зможе працювати на посаді, на яку претендує;

– у ході **ситуаційної співбесіди** кандидатів пропонується розв'язати одну або кілька проблем (практичних ситуацій), пов'язаних з майбутньою професійною діяльністю. Націлена на оцінку здатності кандидата вирішувати певні типи завдань;

– **критеріальна співбесіда** – інтерв'ю, під час якої кандидатів задаються питання про те, що б він зробив у певній ситуації (пов'язаної з майбутньою професійною діяльністю), а його відповіді оцінюються за заздалегідь розробленими критеріями.

5. Прийом на роботу.

Джерела залучення персоналу:

1. Внутрішні – перерозподіл завдань, просування по службових сходах.

Переваги внутрішніх джерел залучення персоналу:

– шанси для службового зростання;

– поліпшення соціально-психологічного клімату в організації;

- низькі витрати на залучення кандидатів;
- претендент на посаду знає організацію і навпаки;
- збереження рівня оплати праці в організації;
- швидка адаптація;
- зростання продуктивності праці;
- підвищення мотивації;
- зниження плинності кадрів і т.ін.

Недоліки внутрішніх джерел залучення персоналу:

- обмежені можливості для вибору кадрів;
- напруженість і суперництво в колективі;
- зниження активності.

2. Зовнішні – наймання нових працівників.

Переваги зовнішніх джерел залучення персоналу:

- більш широкі можливості вибору;
- нові імпульси для розвитку організації;
- менша загроза виникнення інтриг в організації і т.ін.

Недоліки зовнішніх джерел залучення персоналу:

- більш високі витрати на залучення кадрів;
- погіршення соціально-психологічного клімату в організації серед тих, хто давно працює в організації;
- ступінь ризику при проходженні випробувального терміну;
- тривалий період адаптації і т.ін.

Послуги кадрових агентств за ступенем їх пасивності/активності:

- **рекрутинг** – класичний відбір персоналу за допомогою наявних баз резюме;
- **хедхантинг** (від англ. headhunting - дослівно «полювання за головами») – переманювання фахівців, активний пошук співробітників із числа професіоналів, які вже успішно зайняті на ринку праці.

Pr-методи залучення персоналу (event-рекрутинг) – це залучення кандидатів на вакантні посади за допомогою спеціальних заходів, вигідних для компанії як з фінансової точки зору, так і в плані поліпшення іміджу. Спрямовані на залучення молодих фахівців переважно на стартові позиції.

Однією з форм зовнішнього набору рядового персоналу може стати, наприклад, залучення студентів старших курсів коледжів і вузів, що спеціалізуються на підготовці фахівців для сфери туристського бізнесу, для проходження навчально-виробничої практики в тих підрозділах туристського підприємства, де існує гостра потреба в нових або додаткових кадрах.

5.2 Технологія адаптації персоналу на підприємствах туристської

Адаптація – це взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому пристосуванні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці

Напрямки трудової адаптації :

- **первинна**, передбачає пристосування молодих кадрів, які ще не мають досвіду професійної діяльності;
- **вторинна**, тобто пристосування працівників, що вже мають досвід професійної діяльності.

Види адаптації нового співробітника в організації:

- **соціально-психологічна адаптація** – входження в колектив, прийняття норм, традицій і неписаних правил колективу, стилю роботи керівників;
- **корпоративна адаптація** – знайомство з організацією діяльності підприємства (структурою підприємства, його місцем на ринку, регламентами тощо);
- **організаційна адаптація** – знайомство з усіма організаційними моментами (де які знаходяться приміщення, як оформити пропуск, коли видають зарплату, коли прийнято йти додому, у відпустку та ін.);
- **технічна (технологічна) адаптація** – набір технік і програмного забезпечення, специфічне програмне забезпечення, специфічне виробниче устаткування;
- **професійна адаптація** – включення особистості в предметну сферу, приведення наявних знань і навичок у відповідність зі специфікою компанії;
- **психофізіологічна адаптація** – адаптація до трудової діяльності на рівні організму працівника до санітарно-гігієнічних умов, до режиму роботи, харчування, зручності робочого місця тощо.

Стадії адаптації:

1. Стадія ознайомлення (орієнтація) – одержання співробітником інформації про організацію в цілому, про підрозділ і робоче місце. Керівник повинен представити нового співробітника колегам, познайомити з виробничими функціями, пояснити розпорядок роботи, особливості підрозділу.

1.1. Загальна орієнтація (як правило є функцією СУП) – ознайомлення співробітників з історією організації, стандартами поведінки, винагородою, режимом праці та відпочинку, охороною праці та технікою безпеки тощо)

1.2. Спеціальна орієнтація проводиться керівником підрозділу

2. Стадія пристосування (поступове звикання, засвоєння стереотипів).

3. Стадія асиміляції (повне пристосування до середовища).

4. Стадія ідентифікації (ототожнення особистих цілей із цілями колективу).

Ефективними інструментами адаптації є:

- **наставництво** – процес консультування й оцінки новачка більш досвідченим співробітником;
- **коучинг** – спрямований не стільки на безпосереднє навчання, скільки на те, щоб максимально повно розкрити потенціал нового співробітника, добитися від нього повної віддачі в роботі.

Коучинг (англ. **coaching** – навчання, тренування) – це метод сучасного консультування, що сприяє ефективному досягненню клієнтом поставлених цілей, вираженому в конкретних результатах. Стандарти коучинга задає Міжнародна Федерація Коучей (International Coach Federation), а також професійні співтовариства й асоціації коучей.

5.3 Вивільнення персоналу на підприємствах туриндустрії

Звільнення – це припинення трудового договору (контракту) між адміністрацією (роботодавцем) і співробітником.

Вивільнення – більш широке поняття, це комплекс заходів щодо розірвання трудових відносин із працівниками з причин економічного, організаційного, технологічного або інституціонального характеру, реалізований у рамках системи управління персоналом з метою підвищення продуктивності, ефективності й (або) конкурентоспроможності організації.

Відповідно до ст. 36 Кодексу законів про працю **підставами припинення трудового договору є:**

- угода сторін;
- закінчення строку, крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають і жодна із сторін не вимагає їх припинення;
- призов або вступ працівника на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу;
- розірвання трудового договору за ініціативи працівника, за ініціативи власника або уповноваженого ним органу або на вимогу профспілкового або іншого уповноваженого на представництво трудовим колективом органу;
- переведення працівника за його згоди на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборчу посаду;
- відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, установою, організацією, а також відмова від продовження роботи через зміну істотних умов праці;
- набрання чинності вироку суду, за яким працівника засуджено (крім випадків звільнення від відбування покарання з випробуванням) до позбавлення волі або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження роботи;
- набрання чинності судового рішення, згідно з яким працівник притягнутий до відповідальності за корупційне правопорушення;
- підстави, передбачені контрактом.

Особливості звільнення з різних причин:

1. Звільнення з ініціативи співробітника за власним бажанням) - стаття 38 (КЗпП):

- працівник зобов'язаний попередити керівника про бажання звільнитися письмово за два тижні;
- якщо заява працівника про звільнення обумовлена неможливістю продовжувати роботу (переїзд на нове місце проживання; переведення чоловіка

або дружини на роботу в іншу місцевість; вступ у навчальний заклад; неможливість проживання в даній місцевості, підтверджена медичними документами; вагітність; догляд за хворим членом родини або інвалідом I групи; вихід на пенсію й т.п.), власник або уповноважений ним орган повинен розірвати трудовий договір у строк, про який просить працівник.

2. Звільнення з ініціативи роботодавця (адміністрації) – стаття 40 КЗпП:

– зміни в організації виробництва та роботи (ліквідація, реорганізація, банкрутство підприємства, скорочення штату працівників);

– невідповідність працівника займаній посаді або роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи;

– систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного покарання;

– прогул (у т.ч. відсутність на роботі більше трьох годин без поважних причин);

– неявка на роботу протягом більш 4 місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності;

– поява на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;

– здійснення за місцем роботи розкрадання майна власника, установленого вироком суду.

Види вивільнення персоналу:

– **часткове вивільнення** персоналу, при якому співробітники хоча й виконують роботу в зменшеному обсязі, але чисельність їх не зменшується (скорочений робочий час, неоплачувана відпустка й т.п.);

– **абсолютне вивільнення** персоналу, при якому скорочується не тільки обсяг роботи, але й чисельність персоналу (достроковий вихід на пенсію, звільнення, скорочення штатів і т.п.).

Більшою мірою від вивільнення захищені найбільш кваліфіковані співробітники (стаття 42 КЗпП).

За рівних умов продуктивності праці й кваліфікації перевага надається:

1) сімейним - при наявності двох і більш утриманців;
2) особам, у родині яких немає інших працівників із самостійним заробітком;

3) працівникам із тривалим безперервним стажем роботи на підприємстві, в установі, організації;

4) працівникам, які навчаються у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах без відриву від виробництва;

5) учасникам бойових дій, інвалідам війни;

6) авторам винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій;

7) працівникам, які одержали на цьому підприємстві, в установі, організації травму або професійне захворювання.

Порядок вивільнення працівників (стаття 49 КЗпП):

- працівника персонально попереджають не пізніше ніж за два місяці;
- одночасно з попередженням про звільнення власник або уповноважений ним орган пропонує працівнику іншу роботу на тому ж підприємстві;
- при відсутності роботи, а також у випадку відмови працівника від переведення на іншу роботу на тому ж підприємстві, працівник, за своїм розсудом, звертається по допомогу до державної служби зайнятості або працевлаштовується самостійно;
- власник або уповноважений ним орган доводить до відома державної служби зайнятості факт вивільнення працівника із вказівкою його професії, спеціальності, кваліфікації та розміру оплати праці

Вихідна допомога (стаття 44 КЗпП) складає не менше середнього місячного заробітку.

Вихідна співбесіда («заключне інтерв'ю») – працівнику пропонується назвати дійсні причини звільнення, оцінити різні аспекти виробничої діяльності, (психологічний клімат, стиль керівництва, перспективи росту, об'єктивність ділової оцінки й оплати праці, умови праці, безпеку для здоров'я).

Головними цілями заключного інтерв'ю є:

- аналіз «вузьких місць» в організації;
- часткове або повне зняття претензій сторін;
- спроба при необхідності вплинути на рішення співробітника про звільнення (контроффер).

Контроффер – це зустрічна пропозиція працівнику (просування по службі, збільшення окладу або інша зміна умов праці в кращу для працівника сторону), що заявив про свій намір звільнитися з підприємства.

Аутплейсмент (англ. outplacement) – комплекс мер, які дозволяють провести процедуру скорочення штату з найменшими матеріальними та моральними витратами як для підприємства так і для працівників.

Ключові слова та поняття теми: Найм на роботу. Внутрішні й зовнішні джерела залучення персоналу. Відбір кадрів. Підбір кадрів. Адаптація. Оцінка персоналу. Методи оцінки персоналу. Вивільнення персоналу. Психологічний аналіз особистості.

Контрольні питання:

1. Які основні цілі соціального розвитку організації?
2. Що таке атестація персоналу? Які типи та види атестації вам відомі?
3. Охарактеризуйте етапи проведення атестації персоналу.
4. Розкрийте сутність поняття «найм на роботу». Надайте характеристику ефективності джерел найму персоналу.
5. Дайте характеристику методам оцінки й відбору персоналу.
6. Що означає поняття «вивільнення персоналу»? Назвіть види вивільнення персоналу.
7. Перелічіть основні критерії психологічного аналізу особистості.
8. Які існують джерела залучення персоналу, перелічіть недоліки й переваги кожного з них.

9. Перелічіть види адаптації. Які основні умови успішної трудової адаптації?

Практичні завдання:

1. Проаналізуйте найбільш характерні помилки при найманні на роботу з боку працедавця й кандидата на вакантну посаду.

2. Розробіть програму й інструментарій проведення психологічного аналізу особистості.

3. Порівняйте процес вивільнення персоналу у різних країнах світу.

Література:

основна: 8,9

додаткова: 12,15,20

ТЕМА 6 ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРІНДУСТРІЇ

6.1 Розвиток персоналу на підприємствах туріндустрії

6.2 Оцінка персоналу на підприємствах туріндустрії

6.3 Атестація персоналу на підприємствах туріндустрії

6.4 Ділова кар'єра на підприємствах туріндустрії

6.5 Навчання персоналу на підприємствах туріндустрії

6.1 Розвиток персоналу на підприємствах туріндустрії

Розвиток персоналу – проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і росту їх здатності вносити вклад у діяльність організації.

Професійний розвиток – процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, заняття посад, рішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника й якостями реальної людини.

Соціальний розвиток організації – зміна до кращого соціального середовища організації певних умов (матеріальних, суспільних і духовно-моральних).

Особистісний розвиток – це процес свідомого розвитку, виконання діяльності відповідно до таланта й ефективного досягнення успіху.

6.2 Оцінка персоналу на підприємствах туріндустрії

Оцінка персоналу – процес визначення ефективності діяльності співробітників у реалізації завдань організації з метою послідовного нагромадження інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень.

Способи оцінки персоналу:

1) **оцінка потенціалу працівника** (професійних знань і вмінь, виробничого досвіду, ділових і моральних якостей, рівня загальної культури);

2) **оцінка індивідуального внеску** (дозволяє встановити складність і результативність праці конкретного співробітника за допомогою спеціальних методик);

3) атестація кадрів (комплексна оцінка, що враховує потенціал і індивідуальний внесок працівника в кінцевий результат).

Групи методів оцінки персоналу:

– **кількісні методи оцінки** (методи із числовою оцінкою рівня якостей працівника (метод коефіцієнтів і бальний));

– **якісні методи оцінки** (біографічного опису, ділової характеристики, еталона, оцінки на основі обговорення. Застосовується найчастіше при наймі та переміщенні, еталон – при призначенні керівників);

– **комбіновані методи оцінки.**

Максимальна об'єктивність оцінки компетентності персоналу можлива при кількісній оцінці якісних характеристик досліджуваних об'єктів і процесів, тобто за допомогою кваліметричних методів. **Кваліметрія** – наука про кількісний вимір якості.

Великі компанії створюють спеціальні програми й підрозділи з оцінки потенціалу своїх співробітників за допомогою психологічних методів (**Assessment Center**)

6.3 Атестація персоналу на підприємствах туризму

Атестація персоналу (оцінка відповідності займаній посаді) – процедура систематичної формалізованої оцінки згідно із заданими критеріями відповідності діяльності конкретного працівника чітким стандартам виконання роботи на данім робочім місці в даній посаді за певний період часу.

Атестація є формою комплексної оцінки кадрів, за результатами якої ухвалюються рішення про подальший службовий зріст, переміщення або звільнення працівника.

Основні вимоги до процедури атестації

1. Систематичність (атестація, проведена безсистемно час від часу, такий, по суті, не є, слід встановити періодичність – раз у квартал, півріччя, рік)

2. Формалізованість (не від слова формальність!). До атестації треба ретельно готуватися письмово, розробити форми, у яких будуть фіксуватися результати. Повинні бути заздалегідь задані критерії, які підлягають оцінці, установлені стандарти роботи.

Атестація акумулює результати роботи за певний період часу, заздалегідь застережений. Цим вона принципово відрізняється від ситуаційної оцінки.

Цілі атестації:

– атестація служить для контролю за діяльністю працівників і її оцінки з подальшим заохоченням, просуванням працівника або припиненням трудового договору;

– атестація служить для пошуку шляхів вдосконалення роботи і самореалізації співробітника.

Етапи процесу атестації кадрів:

1. Підготовчий етап: підготовка наказу про проведення атестації, затвердження атестаційної комісії, підготовка і розмноження документації, інформування трудового колективу про терміни і особливості атестації.

2. Формування складу атестаційної комісії і його затвердження: директор з персоналу (голова): начальник відділу кадрів (заст. голови); керівник підрозділу, в якому проводиться атестація; юрисконсульт; соціальний психолог.

3. Основний етап: організація роботи атестаційної комісії по підрозділах підприємства, оцінка індивідуальних внесків працівників, заповнення анкет «Атестація», комп'ютерна обробка результатів.

4. Заключний етап: підведення підсумків атестації, ухвалення персональних рішень про просування працівників, відправлення на навчання, переміщення або звільнення співробітників, які не пройшли атестацію.

Управлінські рішення, прийняті за результатами атестації:

1. Підвищення на посаді, одержання категорії, нового розряду.

2. Переміщення, коли працівник переводиться на інше робоче місце в силу виробничої необхідності.

3. Зниження на посаді, коли у зв'язку зі зміною його потенціалу працівник переводиться на більш низьку посаду або за результатами атестації на більш низький розряд для робітника.

4. Звільнення з підприємства, коли працівник повністю не відповідає займаній посаді.

6.4 Ділова кар'єра на підприємствах туріндустрії

Кар'єра (у широкому розумінні цього слова) – успішне просування в певній області - суспільній, службовій, науковій тощо.

Ділова кар'єра – поступальне просування особистості в певній сфері діяльності, зміна навичок, здатностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед по обраному шляху, досягнення популярності, слави, збагачення.

Види кар'єри:

- **внутрішньоорганізаційна** – просування усередині організації;
- **міжорганізаційна** – перехід з організації в організацію;
- **спеціалізована** – в рамках однієї професії;
- **неспеціалізована** – робота в різних областях.

Умови кар'єри.

1. Особисті якості працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій).

2. Об'єктивні умови:

– **вища точка кар'єри** – вищий посадовий пост, який може зайняти даний працівник у конкретній організації;

– **довжина кар'єри** – кількість позицій на шляху від першої позиції, яку займає індивідуум в організації, до вищої крапки;

– **показник рівня позиції** – відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де перебуває індивідуум у цей момент своєї кар'єри;

– **показник потенційної мобільності** – відношення (у деякий певний період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де перебуває індивідуум.

Залежно від об'єктивних умов внутріорганізаційна кар'єра може бути перспективною або тупиковою – у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка.

За швидкістю переходів від однієї службової ланки до іншої кар'єра може бути охарактеризована як нормальна та стрімка.

Різноманіття варіантів кар'єри виходить за рахунок поєднання чотирьох основних моделей, а саме:

– **кар'єра «трамплін»** широко поширена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по службовим сходам з поступовим зростанням його потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації. Відповідно міняються посади на складніші і краще оплачувані. На певному етапі працівник посідає вищу для нього посаду і прагне утриматися в ній протягом довгого часу. А потім «стрибок з трампліну» (відхід на пенсію).

– **кар'єра «сходи»** – кожна сходинка службової кар'єри є певною посадою, яку працівник займає фіксований час. Такого терміну достатньо для того, щоб увійти до нової посади і пропрацювати з повною віддачею. Із зростанням кваліфікації, творчого потенціалу і виробничого досвіду керівник або фахівець підіймається по службовим сходам. Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає ухвалення складних рішень, наприклад, робота як консультанта.

– **кар'єра «змія»** передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із заняттям кожною нетривалий час. Головна перевага даної моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні функцій управління, що цікавлять його, наявність чіткої системи призначення і переміщення і детальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.

– **кар'єра «роздоріжжя»** припускає після закінчення певного фіксованого терміну роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої ухвалюється рішення щодо підвищення, переміщення або пониження на посаді.

Управління діловою кар'єрою – комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організації з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації.

6.5 Навчання персоналу на підприємствах туризму

Навчання персоналу – цілеспрямовано організований, планомірно і систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, уміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців, керівників і т.п.

Види навчання:

1. **Підготовка кадрів** – планомірне й організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, що володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами спілкування.

2. **Підвищення кваліфікації кадрів** – навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку із зростанням вимог до професії або підвищенням на посаді.

3. **Перепідготовка кадрів** – навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або вимогами, що змінилися, до змісту і результатів праці.

Ключові слова та поняття теми: Атестація кадрів. Розстановка персоналу. Ділова кар'єра. Види кар'єри. Основні моделі кар'єри. Управління діловою кар'єрою. Рух кадрів. Розвиток персоналу. Навчання персоналу. Соціальна структура колективу. Соціальне планування. План соціального розвитку.

Контрольні питання:

1. Які існують види навчання ?
2. Перелічіть методи навчання персоналу на робочому місці та поза нього.
3. У чому полягає роль служби управління персоналом при організації навчання?
4. Розкрийте сутність поняття «атестація персоналу», перелічіть типи та види атестації персоналу.
5. Охарактеризуйте основні етапи проведення атестації персоналу.
6. Розкрийте сутність поняття «ділова кар'єра», перелічіть її основні види.
7. Розкрийте сутність поняття «управління діловою кар'єрою».
8. Розкрийте сутність і значення соціального розвитку колективу.

Практичні завдання:

1. Розробіть систему заходів щодо соціального розвитку колективу підприємства туризму для забезпечення найбільш ефективного його функціонування.

2. Розробіть програму підвищення професійної компетентності працівників підприємства туризму.

Література:

основна: 8,9,11

додаткова: 12,15,19,20

ТЕМА 7 МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРІНДУСТРІЇ

- 7.1 Поняття мотивації, її класифікація
- 7.2 Мотиваційний процес на підприємствах туризму
- 7.3 Потреби як основа мотивації
- 7.4 Мотиви діяльності на підприємствах туризму
- 7.5 Стимули, стимулювання
- 7.6 Первинні теорії мотивації
- 7.7 Змістовні теорії мотивації
- 7.8 Процесуальні теорії мотивації

7.1 Поняття мотивації, її класифікація

Як би не намагалося готельне підприємство за усіма показниками відповідати світовим стандартам, яку б воно не мало матеріально-технічну базу треба пам'ятати, що за всім цим стоїть людина зі своїми потребами, бажаннями, вмінням, досвідом якісно працювати. Саме гостинність, працелюбність, компетентність персоналу туристського підприємства лежить в основі високоякісного обслуговування його мешканців, від якого значною мірою залежить якість результатів праці. Завдання кожного працівника, спеціаліста, керівника туристського підприємства – в повному обсязі оволодіти майстерністю своєї професії, постійно розширювати науково-технічний кругозір та вміло використовувати свої знання та навички в практичній діяльності, досягаючи високої ефективності своєї праці.

Задоволений персонал – це запорука продуктивної роботи будь-якого підприємства, а особливо це стосується підприємств туристського господарства, тому проблеми управління персоналом є актуальними. Керівник повинен розуміти, що на нього працюють люди, які мають різні здібності, характери та звички, тому він має ставитися до своїх працівників як до особистостей.

Мотивація – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій.

Мотивація з точки зору управління – це функція керівництва, яка полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукання працювати з повною віддачею), а також в довготривалому впливі на працівника в цілях зміни структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Як основна функція менеджменту мотивація пов'язана з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. У процесі мотивації передбачається використання в певній послідовності взаємозалежних категорій: потреби людей – їх інтереси — мотиви діяльності – дії.

Завдання, які може вирішувати керівництво за допомогою мотивації:

- визнання праці співробітників, які добилися високих результатів, в цілях подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація схвального відношення фірми до високих результатів праці співробітників;
- популяризація результатів праці співробітників, які отримали визнання;
- застосування різних форм визнання заслуг;
- поліпшення морального стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності співробітників.

Основні чинники, що ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих:

- неочевидність мотивів поведінки людини;
- мінливість мотиваційного процесу;
- відмінності мотиваційних структур працівників;
- наявність безлічі шляхів і способів задоволення кожної окремої потреби людини;
- взаємозалежність робіт в організаціях, недостатня інформованість про результати роботи співробітників, часті зміни в службових обов'язках внаслідок вдосконалення технології;
- люди, їх потреби, мотиви, інтереси знаходяться не на першому місці в керівництва.

Мотивацію класифікують за такими ознаками:

1. За основними групами потреб:

- **матеріальна мотивація** – прагнення до достатку, більш високого рівня життя – залежить від рівня доходу особистості, його структури, диференціації доходів в організації і суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, що застосовуються в організації;
- **трудова мотивація** породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою;
- **статусна мотивація** є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з її прагненням посісти більш високу посаду, виконувати складнішу і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих сферах організації;

2. За способами, що застосовуються:

- **нормативна мотивація** – це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної дії: переконання, навіювання, інформування і т.п.;
- **примусова мотивація** ґрунтується на застосуванні влади і загрози незадоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог;
- **стимулювання** – дія не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ-стимулів, які спонукають працівника до певної поведінки.

Перші два види мотивації є **прямими**, оскільки припускають безпосередній вплив на підлеглих, **третій** – непрямий, оскільки в його основі лежить дія зовнішніх чинників – стимулів.

3. За джерелами виникнення мотивів:

– **внутрішня мотивація** виявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви;

– **зовнішня мотивація** дія на суб'єкт відбувається ззовні.

4. За спрямованістю на досягнення цілей фірми:

– **позитивна мотивація**, сприяє ефективному досягненню цілей (матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника і довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи і т. п.);

– **негативна мотивація**, що перешкоджає досягненню цілей (матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, пониження на посаді).

7.2 Мотиваційний процес на підприємствах туріндустрії

Структурно процес мотивації охоплює декілька послідовних стадій:

1. **Виникнення потреби** – потреба виявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає і вона має знайти можливість і зробити певні кроки для усунення (задоволення) потреби.

2. **Пошук шляхів усунення потреби** – людина усвідомлює необхідність знайти можливості усунути потребу: задовольнити, подавити або не помічати останню.

3. **Визначення цілей (напрямів) дії** – людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби.

4. **Виконання дій** – людина затрачує зусилля на те, що допоможе їй усунути потребу.

5. **Отримання винагороди за виконані дії.** Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що може використовувати для усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт.

6. **Задоволення потреби.** Залежно від ступеня зняття напруги, що була викликана потребою, людина або заспокоюється (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати можливості для її задоволення.

7.3 Потреби як основа мотивації

Потреба – стан індивіда, який викликаний випробуваною ним нуждою в об'єктах, необхідних для його існування і розвитку і є джерелом його активності.

Спонування – це відчуття недостатчі в чому-небудь, що має певну спрямованість. Воно є поведінковим виявом потреби і сконцентроване на досягненні мети.

Потреби людей класифікують за різними **ознаками**:

1. За походженням:

– у **природних** потребах виражається залежність людини від умов, необхідних для збереження і підтримки його життя. (в їжі, питті, спілкуванні з особами протилежної статі, захисті від холоду, спеки і т.ін.)

– **культурні потреби** відображають залежність активної діяльності людини від продуктів людської культури (наприклад, виделка і ложка).

2. За природою:

– **первинні** – фізіологічні і, як правило, природжені (наприклад, потреби в їжі, воді, повітрі, сні тощо);

– **вторинні** – психологічні (наприклад, потреби в успіху, пошані, прихильності, владі).

3. За характером предмету:

– **матеріальні** – залежність людини від предметів матеріальної культури (потреба в їжі, одязі, житлі, предметах побуту і т. ін.);

– **духовні** – залежність людини від продуктів суспільної свідомості (потреби поділитися з іншими думками і відчуттями, в спілкуванні, читати газети, книги і журнали, дивитися кінофільми і спектаклі, слухати музику тощо).

4. За ступенем усвідомлення людиною:

– **усвідомлені** – людина знає, чого хоче, і думає над тим, як цього добитися;

– **неусвідомлені** – людина лише відчуває, відчуває, що їй чогось бракує, вона відчуває напруженість, але не уявляє, що потрібно зробити для зняття напруги.

5. За ступенем важливості для людини:

– **домінуючі** – можуть пригнічувати всі інші і визначати основні напрями поведінки і діяльності;

– **другорядні**.

6. За віднесеністю потреб до внутрішньої або зовнішньої сфери розвитку:

– **індивідуальні**;

– **соціальні**;

– **змішані (індивідуально-соціальні)**.

Властивості потреб:

– вони завжди предметні, тобто спрямовані на щось конкретне;

– їм властиві різноманіття і здатність до розвитку;

– більшість з них циклічні, тобто періодично виникають знову.

7.4 Мотиви діяльності на підприємствах туризму

Мотиви – усвідомлювані причини вибору дій і вчинків людини.

Мотив породжується певною потребою. Потреба – механізм людської активності, мотив – її конкретний прояв.

Класифікація мотивів:

1. За зв'язком з суспільними потребами:

- **ідейні** (пов'язані зі світоглядом);
- **політичні** (обумовлені позицією особистості по відношенню до політики);
- **етичні** (засновані на етичних нормах і принципах);
- **естетичні** (відображають потребу в прекрасному).

2. За джерелом виникнення, обумовленості:

- **соціальні (патріотичні)** – джерелом виникнення патріотичних мотивів є країна, де народився і живе людина;
- **колективістські** – маючи джерелом колектив, виникають унаслідок готовності людини керуватися в поведінці інтересами конкретного колективу, до якого вона належить;
- **діяльності** виникають на основі конкретної діяльності людини, є наслідком особливостей трудової діяльності, умов конкретної праці;
- **заохочувальна** – джерелом є матеріальне і моральне стимулювання, винагорода у вигляді заробітної плати, премій, надбавок або похвал.

3. За видами діяльності:

- **суспільно-політичні;**
- **професійні;**
- **навчально-пізнавальні.**

4. За часом прояву:

- **постійні** – діють протягом всього життя людини;
- **тривалі** – діють протягом багатьох років;
- **короткочасні** – діють протягом обмеженого тимчасового інтервалу часу.

5. За силою прояву:

- **сильні**, які обумовлюють особливо дієву мотивацію;
- **помірні** – характеризуються середньою силою;
- **слабкі** – ті, що неістотно впливають на діяльність.

6. За проявом в поведінці:

- **реальні (актуальні)** – ті, що спонукають поведінку і діяльність;
- **потенційні** – ті, що сформувалися у особистості, але не виявляються в даний момент;

7. За ступенем усвідомленості:

- **усвідомлені;**
- **неусвідомлені.**

Основні функції мотивів:

- **спонукаюча** функція полягає в тому, що мотиви обумовлюють вчинки особистості, її поведінку і діяльність;
- **спрямовуюча** функція полягає у виборі і здійсненні певної лінії поведінки, діяльності;
- **регулююча** функція полягає в тому, що поведінка і діяльність залежно від особливостей мотивації мають або особистісний характер, або спрямовані на реалізацію інтересів колективу, фірми.

7.5 Стимули, стимулювання

Стимули – це зовнішні подразники, що сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діях людини, тобто це блага, які можуть задовольнити потреби людини при виконанні ним певних дій.

Відмінність стимулів від мотивів полягає в тому, що стимули характеризують певні блага, а мотиви – прагнення людини отримати їх.

Стимулювання – дія на трудову поведінку працівника через створення особливо значущих умов, що спонукають його діяти певним чином;

Функції стимулювання:

– **економічна** – ефективне стимулювання працівника сприяє підвищенню загальної продуктивності праці, тобто розв'язанню економічних завдань;

– **соціальна** – одержуючи доходи, працівник забезпечує собі певний комплекс економічних і соціальних благ, займає певне місце в соціальній структурі колективу і суспільства в цілому;

– **соціально-психологічна** – стимулювання впливає на формування внутрішнього світу працівника – його потреб і цінностей, орієнтації і установок, мотивів трудової поведінки і ставлення до праці;

– **етично-виховна** – формуються етичні якості особистості працівника.

Класифікують стимули за такими ознаками:

1. За суб'єктами інтересів:

– в основі **суспільного стимулювання** лежать інтереси суспільства (загальнодержавні інтереси), що покликані заохочувати ті або інші види трудової діяльності, найбільш відповідні політиці держави в різних сферах суспільного життя;

– **колективні стимули** пов'язані з впливом на розмір доходів підприємства, його підрозділів, цільових і виробничих груп;

– структура **індивідуальних стимулів** у цілому співпадає із структурою матеріальних і нематеріальних стимулів.

2. Залежно від того, на задоволення яких потреб працівника спрямовані стимули:

– **матеріальні стимули** засновані на майнових інтересах працівників; у цьому зв'язку розрізняють стимули грошові й негрошові. До грошових стимулів відносяться заробітна платня і тарифні ставки, винагорода за результати, премії з доходу або прибули, компенсації, кредити на покупку дорогих речей, позики на будівлю житла та інші, до негрошових – умови побутового обслуговування на підприємстві, санітарно-гігієнічні умови, надання житла, путівок на відпочинок і лікування, організація праці тощо;

– **нематеріальні стимули** – дії, пов'язані з соціальними, моральними, творчими та іншими потребами працівника.

Соціальні стимули пов'язані з прагненням людей брати участь в управлінні, просуватися по службових сходах, займатися престижною працею. Моральні стимули пов'язані з потребами людини у визнанні і пошані, етичному схваленні. Творчі стимули розраховані на задоволення потреб працівника в

творчій самореалізації. Соціально-психологічні стимули пов'язані з потребою у спілкуванні. Стимули самоствердження відносяться до внутрішніх рушійних сил людини, що спонукають її до досягнення поставлених цілей без прямої зовнішньої дії.

3. За способом дії на підлеглих:

- **заохочення;**
- **примушення.**

7.6 Первинні теорії мотивації

Розрізняють три **групи мотиваційних теорій:**

- **первинні**, в основі яких лежить специфічна «модель» працівника-людини;
- **змістовні**, що аналізують структуру потреб і мотивів особистості і їх прояв;
- **процесуальні**, що вивчають вплив на мотивацію зовнішніх чинників.

Первинні теорії мотивації

«ХУ-теория» Д. Мак-Грегора

«Теория"Х» (розробив Ф. Тейлор, розвинув і доповнив Д. Мак-Грегор).

Основні положення:

- в мотивах людини переважають біологічні потреби;
- для звичайної людини характерна нелюбов до праці, тому працю необхідно нормувати і кращим методом її організації є конвейерний;
- більшість людей можна примусити затрачувати зусилля і здійснювати необхідні дії в цілях виробництва тільки шляхом примушування;
- середня людина вважає за краще, щоб нею управляли, прагне не брати на себе відповідальності, має відносно низькі амбіції і бажає знаходитися в безпечній ситуації;
- необхідний постійний контроль за працівниками з боку керівництва.

Теорія «Х» розглядає людину як поганого, несумлінного і безініціативного працівника із завдатками рабської психології.

Теорія «У»

До основних положень теорії «У» відносяться такі:

- в мотивах людей переважають соціальні потреби і бажання добре працювати;
- фізичні й емоційні зусилля на роботі для людини так само природні, як під час гри або на відпочинку;
- небажання працювати не є спадковою рисою; залежно від умов праці людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання;
- зовнішній контроль і загроза покарання не є основними стимулами спонукання людини до діяльності для досягнення організацією своїх цілей;
- відповідальність і виконання зобов'язань щодо цілей організації залежать від винагороди, яку одержує працівник за результати праці; найбільш

важливою є винагорода, пов'язана із задоволенням потреб в самовираженні;

- вихована людина охоче бере на себе відповідальність і прагне до цього;
- багато які люди готові застосовувати свої знання і досвід, проте індустріальне суспільство слабо використовує інтелектуальний потенціал людини.

Модель теорії «У» описує передову, творчо активну частину суспільства.

Теорія «Z» (розробив У. Оучі)

Основні ідеї:

- в мотивах людей поєднуються соціальні й біологічні потреби;
- люди вважають за краще працювати в групі і ухвалювати групові рішення;
- повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;
- неформальний контроль за результатами праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки має переваги;
- на підприємстві має здійснюватися постійна ротація кадрів і бути організована постійна самоосвіта;
- повільна службова кар'єра з просуванням людей по досягненні певного віку має переваги;
- адміністрація проявляє постійну турботу про працівника і забезпечує йому довгострокове або довічне наймання;
- людина — основа будь-якого колективу; саме вона забезпечує успішну діяльність підприємства.

Теорія «Z» описує гарного працівника, який прагне краще працювати в групі і мати стабільні цілі діяльності на тривалу перспективу. Стимули спонукання до праці для працівників ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення.

7.7 Змістовні теорії мотивації

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

Основні ідеї:

- людина постійно відчуває певний набір потреб, які об'єднуються в групи і утворюють ієрархію;
- потреби, які не задоволені, спонукають людину до дій; задоволені потреби не мотивують людей;
- звичайно людина відчуває одночасно декілька потреб, що знаходяться в комплексній взаємодії; якщо одна потреба задовольняється, її місце посідає інша;
- потреби більш низького рівня вимагають першорядного задоволення, а потреби більш високого рівня починають активно впливати на людину після того, як загалом задоволені потреби більш низького рівня;
- потреби більш високого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів, ніж потреби більш низького рівня.

Згідно з теорією А. Маслоу, існує п'ять груп потреб:

1. **Фізіологічні потреби** – в їжі, воді, повітрі, притулку, сексі, тобто ті, які людина має задовольняти для підтримки свого організму в життєдіяльному стані.

2. **Потреби в захищеності й безпеці** пов'язані з прагненням і бажанням людини знаходитися в стабільному і безпечному стані, що захищає від страху, болю, хвороб та інших страждань, які може принести їй життя.

3. **Потреби в приналежності й причетності.** Людина прагне до участі в сумісних діях; хоче дружби, любові, а також бути членом якихось об'єднань, брати участь в суспільних заходах і т.п.

4. **Потреби у визнанні й пошані** відображають бажання людей бути компетентними, сильними, впевненими в собі, а також бачити, що люди, які їх оточують, визнають їх такими і поважають за це.

5. **Потреби в самовираженні** виявляються у прагненні людини до найбільш повного застосовуванні власних знань, здібностей і умінь для самоствердження в бізнесі, менеджменті, політиці і т.ін.

Теорія існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера

К. Альдерфер здійснив спробу уточнити і творчо розвинути теорію ієрархії потреб, виділив не п'ять, а три класи (групи) потреб: існування, зв'язку і зростання.

Потреби існування містить дві групи потреб піраміди А. Маслоу: в безпеці й фізіологічні.

Потреби зв'язку відображають соціальну природу людини, її прагнення бути членом сім'ї, мати колег, друзів, ворогів, начальників і підлеглих. Тому до групи потреб зв'язку відносяться потреби в приналежності до соціальної групи, визнанні й пошані, пов'язані з прагненням людини займати певне положення в навколишньому світі, а також ту частину потреб в безпеці піраміди А. Маслоу, яка пов'язана з груповою безпекою.

Потреби зростання аналогічні потребам у самовираженні піраміди А. Маслоу і включають також потреби групи визнання і самоствердження, що пов'язані з прагненням до розвитку впевненості, самовдосконалення і т.п.

Згідно з А. Маслоу, рух від потреби до потреби відбувається тільки знизу вгору (задовольнив потребу нижчого рівня — перейшов до наступної і т. д.). К. Альдерфер вважав, що цей "рух" йде в обидві сторони (вгору, якщо не задоволена потреба нижнього рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня). При цьому К. Альдерфер вважав, що в разі незадоволення потреби верхнього рівня посилюється ступінь дії потреби більш низького рівня, що переключає увагу людини на цей рівень.

Процес руху вгору за рівнями потреб К. Альдерфер називає задоволенням потреб, а процес руху вниз – фрустрацією, тобто поразкою у прагненні задовольнити потребу.

Теорія придбаних потреб Д. Мак-Клелланда

Д. Мак-Клелланд вважав, що будь-яка організація надає працівникові можливості реалізувати три потреби вищого рівня: досягнення, співучасті, у владі.

Потреби досягнення виявляються у прагненні людини досягти цілей, що стоять перед нею, ефективніше, ніж вона робила це раніше.

Потреба співучасті виявляється як прагнення до дружніх відносин з оточуючими.

Потреба у владі полягає в тому, що людина прагне контролювати ресурси і процеси, що проходять в її оточенні.

Люди з високою мотивацією до влади поділяються на дві групи. Першу групу складають особистості, які прагнуть до влади заради владарювання, можливості командувати. Інтереси організації для них відходять на другий план і навіть втрачають значення. До другої групи відносяться особистості, які прагнуть влади для того, щоб з її допомогою більш ефективно вирішувати завдання організації.

Потреби досягнення, співучасті й владарювання в концепції Д. Мак-Клелланда не виключають одна одну і не є ієрархічними, а взаємозв'язані.

Теорія двох чинників Ф. Герцберга

Ним було визначено дві групи чинників, що по-різному впливають на мотивацію праці.

Гігієнічні чинники, або чинники "здоров'я", пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота (заробітна плата, безпека і умови на робочому місці (шум, освітленість, комфорт і т. ін.), статус, правила, розпорядок, режим роботи, якість контролю з боку керівництва, відносини з колегами і підлеглими). Самі по собі вони не викликають задоволеності у працівників, але їх погіршення або відсутність породжує незадоволеність працею і демотивацію.

Мотивуючі чинники, що **пов'язані з характером і сутністю роботи**. Вони безпосередньо викликають задоволеність працею, високий рівень мотивації і трудових досягнень, є стимуляторами ефективної праці. До мотивуючих чинників відносяться досягнення цілей, можливість успіху і визнання, цікавий зміст праці, високий ступінь самостійності й відповідальності, професійно-посадове зростання, можливість особистої самореалізації.

На відміну від А. Маслоу, який розглядав гігієнічні чинники як щось, що викликає певну лінію поведінки, Ф. Герцберг, навпаки, вважав, що працівник починає звертати увагу на гігієнічні чинники тільки тоді, коли їх реалізація здається йому неадекватною або несправедливою.

Основні положення теорії:

- відсутність гігієнічних чинників веде до незадоволеності працею;
- наявність мотивуючих чинників може тільки частково компенсувати відсутність чинників гігієни;
- у звичайних умовах наявність гігієнічних чинників сприймається як природне і не надає мотиваційної дії;
- найбільша позитивна мотиваційна дія досягається за допомогою мотивуючих чинників за наявності чинників гігієни.

7.8 Процесуальні теорії мотивації

Теорія очікувань (У. Врум)

Мотивацію людини до праці визначають три взаємозв'язані чинники.

1. Очікування бажаного результату від додаткових зусиль, що були витрачені (витрати → результат).

2. Очікування винагороди за отриманий результат (результат → винагорода).

3. Валентність, або очікувана цінність винагороди. Валентність — це ступінь привабливості винагороди, що була реально одержана, її відповідність тому, що очікувалося.

Теорія справедливості (З. Адамс)

Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що в процесі роботи людина порівнює оцінку своїх дій з оцінкою аналогічних дій колег і на цій основі приходять до висновку щодо справедливості оплати її праці. Несправедливість може існувати у формі недоплати (вона переноситься гостріше і викликає обурення) і переплати (відчувається рідше, в нормальній людині при цьому виникає відчуття провини або залежності).

Теорія постановки цілей (Е. Локк)

Теорія постановки цілей виходить з того, що поведінка людини визначається цілями, які вона ставить перед собою і ради досягнення яких виконує певні дії.

Готовність людини витратити певні зусилля, виконувати роботу на певному рівні в значній мірі залежать від чотирьох **характеристик цілей**:

Складність мети відображає ступінь професіоналізму і рівень виконання, необхідний для її досягнення. **Специфічність мети** відображає її кількісну ясність, точність і визначеність. **Прийнятність мети** відображає ступінь, до якого людина сприймає її як власну. **Прихильність мети** відображає готовність витратити зусилля певного рівня для її досягнення. Якщо все легко виходить, прихильність цілі у працівника зростає, а при появі труднощів знижується.

Теорія Л. Портера – Е. Лоулера

Модель цих авторів, згідно з якою досягнуті результати залежать від зусиль, що витрачаються співробітником, його здібностей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень зусиль, що витрачаються, визначається цінністю винагороди і ступенем упевненості в тому, що докладені зусилля дійсно спричинять за собою відповідний рівень винагороди. У моделі встановлюється співвідношення між винагородою і результатами. Результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох змінних: зусиль, що витрачаються, здібностей і характеру людини та усвідомлення нею власної ролі в процесі праці.

Рівень зусиль, що витрачаються, у свою чергу, залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування міцного зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою.

Досягнення необхідних результатів може спричинити внутрішні винагороди, такі як відчуття задоволення від виконаної роботи, впевненість у власній компетентності й самоповага, а також зовнішні винагороди – похвалу керівника, премію, просування по службі. Можливий зв'язок між результативністю якого-небудь співробітника і його винагородженням.

При цьому люди мають власну думку щодо винагороди, яку вони одержують.

Задоволення – це результат зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Задоволення є мірою реальної цінності винагороди, ця оцінка впливає на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Теорія посилення мотивації Б. Скіннера

Згідно з теорією Скіннера, поведінка людей обумовлена наслідками їх дій в подібній ситуації в минулому.

Схематично механізм поведінки, згідно з Скіннером, можна відобразити так:

Стимули → поведінка → результат → майбутня поведінка.

Концепція партисіпативного управління

Ця теорія припускає залучення працівників до управління організацією. Вона базується на передумові, що коли працівник зацікавлено бере участь у внутрішньофірмовій діяльності і одержує від своєї праці задоволення, то він працює більш продуктивно і якісно.

Розрізняють три **ступені участі**: висунення пропозицій, вироблення альтернативи, вибір остаточного рішення.

Ключові слова та поняття теми: Мотивація. Мотиваційний процес. Потреба. Спонування. Мотиви. Стимули. Стимулювання. Первинні теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації.

Контрольні питання:

1. Розкрийте сутність мотивації. За якими ознаками вона класифікується?
2. Перелічіть основні чинники, що ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих.
3. Розкрийте сутність поняття «потреба». За якими ознаками вона класифікується?
4. Розкрийте сутність поняття «стимул». За якими ознаками вони класифікуються?
5. Розкрийте сутність поняття «стимулювання» та охарактеризуйте його функції.
6. Розкрийте сутність заробітної плати. Які форми й системи заробітної плати Вам відомі?
7. Які основні первинні теорії мотивації Вам відомі. Охарактеризуйте їх.
8. Які основні змістовні теорії мотивації Вам відомі. Охарактеризуйте їх.
9. Які основні процесуальні теорії мотивації Вам відомі. Охарактеризуйте їх.

Практичні завдання:

1. Розробіть мотиваційну програму щодо поліпшення роботи працівників підприємства туріндустрії.
2. Проаналізуйте найбільш характерні помилки при стимулюванні працівників.
3. Проаналізуйте позитивні сторони й недоліки застосування мотиваційних заходів, яким принципам вони мають відповідати?
4. Проаналізуйте взаємозв'язок основних змістовних теорій мотивації.

Література:

- основна: 8,9
додаткова: 12,15,18,20

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Законодавство України [Електронний ресурс]. Режим доступу: zakon.rada.gov.ua.
2. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: Практикум/ Е. В. Агамирова. – Москва: Дашков и Ко, 2007.
3. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала/ В. Р. Веснин. – Москва: Юристъ, 2001.
4. Гаврилюк С.П. Конкуентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу/ С.П. Гаврилюк. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006.
5. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе/ М.А. Жукова. – Москва: КНОРУС, 2006.
6. Райли М. Управление персоналом в гостеприимстве/ М. Райли. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
7. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала./Як Фитц-енц. – Москва : Вершина, 2006.
8. Саак А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме/ А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. – Санкт-Петербург : Питер, 2007.
9. Сайт з питань управління персоналом [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/>
10. Сайт з питань управління персоналом [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://hrliga.com>.
11. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент/ В.П. Сладкевич. – Киев: МАУП, 2001.
12. Управление персоналом организации/ Под. ред. Кибанова А. Я. и др. – Москва: Инфра-М, 2001.
13. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом/ Г.В. Щекин. – Киев: МАУП, 2002.
14. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента/ Г.В. Щекин. – Киев: МАУП, 1999.
15. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика/ Г.В. Щекин. – Киев: МАУП, 2000.

Навчальне видання

АЛЕКСАНДРОВА Світлана Анатоліївна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з курсу

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ТУРІНДУСТРІЇ**

*(для студентів 2 курсу денної та заочної форм навчання
напряму підготовки 6.140103 - Туризм)*

Відповідальний за випуск *Л.В. Оболенцева*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання

План 2016, поз. 208 Л

Підп. до друку 29.02.2016

Формат 60*84/16

Друк на різнографі

Ум. друк. арк. 5,4

Зам. №

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4705 від 28.03.2014 р.