

**ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кудла Н. Є.
Фединець Н. І.**

Управління персоналом в туризмі

Навчальний посібник

**Львів
Видавництво Львівського торговельно-економічного університету
2022**

Навчальне видання

Управління персоналом в туризмі

Навчальний посібник

Автори

Кудла Назар Євгенович

Фединець Наталія Іванівна

Літературний редактор – Мох О. П.

Коректор – Мох О.П.

Оригінал-макет видавництва Львівського торговельно-економічного
університету

УДК 658.3
К88

Автори: к.е.н., доц. Кудла Н. Є.,
к.е.н., доц. Фединець Н. І.

Рецензенти: д. е. н., проф. кафедри менеджменту
Львівського торговельно-економічного
університету Свидрук І. І.,

д. е. н., проф., завідувач кафедри менеджменту Львівського
національного університету ім. І. Франка Кундицький О.О.

д. е. н., проф., завідувач кафедри туризму і готельно-
ресторанної справи Луцького національного технічного
університету Матвійчук Л. Ю.

Рекомендовано до друку Вченою радою ЛТЕУ.

Протокол № 4 від 17 грудня 2021 року.

К 88 Кудла Н. Є. Управління персоналом в туризмі : навчальний посібник /
Н.Є. Кудла, Н. І. Фединець. Львів: видавництво ЛТЕУ, 2022. –
253 с.

ISBN

У навчальному посібнику визначено місце управління персоналом в системі менеджменту організації, охарактеризовано ключові поняття дисципліни, розкрито зміст основних етапів управління персоналом з орієнтацією на індустрію туризму та гостинності. Навчальний посібник включає публікації наукових діячів, практиків з управління персоналом та статті з інтернет-ресурсів. Питання для самоконтролю, завдання для самостійної роботи, тести до кожної теми посібника дадуть змогу студентам закріпити вивчений теоретичний матеріал.

Посібник буде корисним для студентів економічного напрямку.

УДК 658.3

ISBN

© Кудла Н. Є.

Фединець Н. І.,
2022

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1. Управління персоналом як складова менеджменту: базові категорії, методи та принципи	8
1.2. Управління персоналом як соціальна система	16
1.3. Формування колективу підприємства як соціальної групи ...	30
1.4. Кадрова політика підприємства	40
1.5. Загальні засади ефективності управління персоналом	45
РОЗДІЛ 2. ТУРИСТИЧНА ІНДУСТРІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	52
2.1. Сутність і цілі управління персоналом у туризмі	52
2.2. Роль персоналу у сфері надання туристичних послуг	57
2.3. Особливості управління персоналом у сфері туризму	68
2.4. Місце працівника у маркетингових цілях туристичного підприємства	75
2.5. Персонал як чинник забезпечення якості готельних послуг	77
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З НАДАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	83
3.1. Планування персоналу підприємства: види кадрового планування	83
3.2. Зміст процесу наймання персоналу підприємства	92
3.3. Джерела набору персоналу туристичного підприємства	94
3.4. Процедура відбору персоналу підприємства туризму	99
РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТА РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ	112
4.1. Трудова адаптація персоналу туристичного підприємства	112
4.2. Методи та критерії оцінювання персоналу в організації	123
4.3. Управління навчанням персоналу підприємства	133
4.4. Управління переміщенням персоналу	138
4.5. Мотивація персоналу підприємства	148
4.6. Управління продуктивністю та плинністю кадрів підприємства туризму	162
РОЗДІЛ 5. СУЧАСНІ НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ... ..	174
5.1. Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом	174
5.2. Управління компетенціями персоналу у сфері надання	

готельних послуг	182
5.3. Суспільно-психологічні детермінанти управління	201
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ СИТУАЦІЇ	208
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	232
ДОДАТКИ	238

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується докорінною перебудовою як концепції управління персоналом, так і всієї системи кадрової роботи. Перехід на ринкові засади господарювання супроводжується зміщенням акцентів під час визначення пріоритетів як у суспільстві загалом, так і в окремих його складових. Людина, її потреби, бажання і прагнення висуваються на перше місце в системі суспільних цінностей. Відоме гасло “Кадри вирішують все” набуває первинного змісту. Оволодіння сучасною теорією і практичними навичками управління персоналом стає об’єктивною необхідністю для ефективного управління підприємством загалом та забезпечення його розвитку.

Мета цього навчального посібника спрямована на формування у майбутніх фахівців комплексних знань в галузі теорії та практики управління персоналом і нормативної бази кадрової роботи, оволодіння гнучким інструментарієм у питаннях побудови системи й організації роботи персоналу підприємства.

“Управління персоналом” як наука знаходиться у тісній взаємодії з такими науковими дисциплінами, як менеджмент, психологія управління та конфліктологія, діловодство, менеджмент організацій, економіка підприємства, фінанси тощо.

Наведені у навчальному посібнику розділи передбачають: з’ясування ролі та значення управління персоналом як науки, проблем та тенденцій у кадровому менеджменті успішних компаній; визначення змісту понять “трудові ресурси”, “персонал”, “трудовий потенціал”, “кадри”; визначення етапів історичного розвитку управління персоналом; аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом; огляд класифікації персоналу за категоріями та їх характеристика; аналіз основних характеристик персоналу організації (чисельність, структура); співвідношення та зміст понять “професія”, “спеціальність”, “кваліфікація”, “посада”; з’ясування ролі

кадрової політики в організації, факторів, що впливають на її формування; аналіз етапів розробки (проектування) кадрової політики; з'ясування сутності стратегії управління персоналом, основних типів кадрової стратегії; роль прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії; розкриття колективу як соціальної групи, принципів та етапів процесу створення трудового колективу; визначення особливостей управління персоналом на етапах розвитку колективу; з'ясування факторів, що впливають на згуртованість колективу; визначення сутності та значення соціального розвитку колективу, змісту, етапів розроблення проєкту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку; з'ясування сутностей та різновидів оцінювання персоналу за цілями; визначення критеріїв та методів оцінювання персоналу; з'ясування принципів ефективного ділового оцінювання працівників; визначення методики оцінювання якості роботи різних категорій персоналу; опис атестування персоналу як одного з методів оцінювання персоналу, організація та порядок проведення атестації персоналу; з'ясування сутності та завдань професійного розвитку персоналу; аналіз процесу планування та управління службовою кар'єрою працівників, вивчення моделей кар'єри; визначення складових управління мобільністю кадрів; процедури планування та підготовки кадрового резерву; особливості підготовки резерву управлінських кадрів; з'ясування причин та факторів вивільнення персоналу; особливості соціального партнерства як засобу узгодження інтересів роботодавця і працівників; визначення критеріїв ефективності управління персоналом; аналіз методів оцінювання ефективності результатів роботи персоналу.

Особливістю даного навчального посібника є те, що основні процеси управління персоналом розглянуто з орієнтацією на підприємства індустрії туризму та гостинності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

- 1.1. Управління персоналом як складова менеджменту: базові категорії, методи та принципи.**
- 1.2. Управління персоналом як соціальна система.**
- 1.3. Формування колективу підприємства як соціальної групи.**
- 1.4. Кадрова політика підприємства.**
- 1.5. Загальні засади ефективності менеджменту персоналу.**

1.1. Управління персоналом як складова менеджменту: базові категорії, методи та принципи

Управління персоналом є однією із найважливіших складових менеджменту підприємств туризму. Для розуміння ролі управління персоналом доцільно розглянути структурну схему менеджменту, наведену на рис. 1.1.

Управління персоналом, поряд із маркетингом, фінансовим менеджментом, операційним менеджментом, є функціональними складовими менеджменту.

Управління персоналом з точки зору системного підходу розглядається як сукупність підсистем:

- загального та лінійного керівництва;
- планування та маркетингу;
- набору та добору кадрів;
- управління переміщенням;
- забезпечення нормальних умов праці;
- правового забезпечення;
- інформаційного забезпечення;

- соціального розвитку;
- управління мотивацією поведінки;
- управління плинністю кадрів;
- раціонального використання персоналу.



Рис. 1.1. Структуризація менеджменту

М. Войнаренко характеризує управління персоналом туристичного підприємства як багатосторонній, надзвичайно складний, специфічний процес.

М. Мальська називає управління персоналом процесом вирішення завдань організації шляхом приймання, збереження, звільнення, вдосконалення та належного використання людських ресурсів.

О. Марченко зазначає, що головним елементом усієї системи управління є кадри, що можуть виступати як об'єктом, так і суб'єктом

управління. Спроможність кадрів одночасно виступати в як об'єкт і суб'єкт управління є головною специфічною особливістю управління персоналом. Під управлінням кадрами О. Марченко розуміє процес планування, добору, підготовки, оцінювання і безупинного відтворення кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності діяльності й туристичних послуг.

Під **управлінням персоналу** розуміємо процес використання персоналу з метою досягнення цілей організації, що передбачає планування, прогнозування необхідної чисельності персоналу, його набір, добір, адаптацію, навчання, управління розвитком, оцінювання, переміщення, мотивування та вивільнення.

Об'єкт управління персоналу – персонал підприємства.

Мета управління персоналу – ефективне використання персоналу підприємства.

Завдання управління персоналом:

- забезпечення підприємства персоналом потрібної чисельності та якості;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між виробничим та трудовим потенціалом підприємства;
- якомога повніше та ефективніше використання потенціалу працівника та колективу загалом;
- забезпечення умов для розвитку кадрів;
- формування стабільного трудового колективу;
- формування ефективної системи мотивації праці, спрямованої на підвищення рівня задоволеності працівників;
- реалізація основних очікувань працівників стосовно рівня матеріального та нематеріального винагородження, умов праці, можливості професійного та кар'єрного зростання.

Сутність менеджменту персоналу розкривається за допомогою таких понять: “трудові ресурси”, “робоча сила”, “трудовий колектив”, “персонал”, “кадри”, “людські ресурси”, “трудовий потенціал” (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові поняття управління персоналом, що розкривають його зміст

Поняття	Зміст поняття
Трудові ресурси	Фізично розвинута частина населення, що володіє здібностями та знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві.
Робоча сила	Здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та послуг
Трудовий колектив	Соціальна організація, представлена адміністративно-правовою структурою та спонтанно виникаючими міжособистісними зв'язками
Персонал підприємства	Сукупність працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем
Кадри	Основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства
Трудовий потенціал	Сукупна трудова дієздатність колективу підприємства, ресурсні можливості працівників у трудовій сфері з огляду на їхній вік, фізичні можливості, наявні знання і професійно-кваліфікаційні навички
Людські ресурси	Сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей працівників підприємства

У теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Оскільки управління персоналом є складовою менеджменту, то ці методи актуальні під час управління персоналом підприємства.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Основними мотивами поведінки працівників під час застосування адміністративних методів є усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання працювати в певній організації (підрозділі), культура трудової діяльності. Механізми реалізації адміністративних методів – це:

- нормативно-правові акти: державні закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі управління операційною діяльністю підприємства.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів та передбачають матеріальне стимулювання окремих працівників та колективу підприємства загалом. Вони охоплюють розмір посадових окладів, різноманітні премії та надбавки, компенсацію добирання на роботу, обіди, знижки на відпочинок та ін.

Соціально-психологічні методи полягають у використанні моральних стимулів до праці та впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Інструментарієм соціально-психологічних методів менеджменту є:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки та соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист;

- соціальне партнерство;
- делегування повноважень;
- участь в управлінні підприємством.

Все більше уваги, останнім часом, приділяють соціально-психологічним методам менеджменту. Застосування цих методів менеджменту передбачає бачення ролі людини як важливого фактору діяльності підприємства, його капітал, а витрати на оплату праці, створення сприятливих умов діяльності, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників – як особливий вид інвестицій.

Крім зазначених базових методів управління персоналом, може бути використано систему методів дослідження менеджменту, спрямовану переважно на формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, що стосуються персоналу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Система методів дослідження управління персоналом

Завдання менеджменту персоналу	Методи дослідження
Формування організаційної структури та кадрового складу	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця, моделювання, експертні оцінки.
Добір персоналу	Спостереження, бесіда, аналіз документів, тестування, опитування, анкетування, експеримент.
Розвиток персоналу	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг.
Оцінювання та переміщення персоналу	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження.
Раціональне використання персоналу	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда, аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва, оцінювання продуктивності праці.

Більш сучасні методи управління пропонують використання так званих 3-х стилів:

1. *Стиль участі* (пояснити, чому працівник важливий у команді, створити відчуття власної значущості; застосовується для нових членів команди та працівників низових ланок).

2. *Стиль безпосереднього керівництва* (дати працівникам відповідь на 5 запитань: Що? Де? Як? Чому? Коли?; працівники мають знати, що повинні робити, які їхні обов'язки, коли робота має бути завершена; наприклад, цей метод часто застосовується в організації роботи працівників клінінгових служб готельних підприємств).

3. *Стиль командної роботи* (обмін досвідом, спільне вирішення проблем, колективні поради; наприклад, застосовується під час організації банкетів і подібних заходів в ресторанах).

Останнім часом значної популярності серед багатьох компаній індустрії гостинності, особливо в корпоративному секторі, набула ідея сприйняття персоналу як стратегічного ресурсу. Для ефективного управління цим ресурсом необхідно максимально використовувати його явний та прихований потенціал. Основу цього потенціалу становить не тільки професійна майстерність, а й здатність до творчості, до креативного мислення та генерації нових ідей. О. Розметова наводить сучасні методи пошуку інноваційних ідей серед персоналу, що систематизовано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Сучасні методи пошуку інноваційних ідей серед персоналу

Назва методу	Зміст методу
Альтер-его	Керівник формує уявну проблему, а персонал має вирішити її без будь-якої допомоги
Виклик	Керівник “кидає” виклик підлеглим, впливаючи на їх підсвідоме бажання довести свою спроможність самостійно вирішувати проблеми та приймати рішення
SCAMPER	Вирішення проблеми шляхом заміни, комбінації, адаптації, модифікації, застосування,

	ліквідації, створення протилежності
Провокація	Пошук вигоди від незвичайних, навіть безглузвих ідей, сприяє генеруванню серед персоналу ідей, які виходять за межі стандартних моделей мислення і особливо корисний, коли підприємство хоче створити абсолютно новий товар, розпочати новий бізнес
Рефреймінг	Використовується для вирішення важливих бізнес-проблем. Найбільш поширеною формою рефреймінгу є оцінка працівниками проблеми з точки зору людей різних професій.
Інверсії	Пошук раціональних рішень проблеми під час аналізу протилежного завдання.

Залежно від масштабів завдань і часу їх виконання управління персоналом може здійснюватися на *трьох рівнях*:

1. *Оперативний рівень*. Представлений всіма функціями управління персоналом. Охоплює безпосередню сферу ділової активності персоналу та відповідну сферу впливу управління персоналом.

2. *Тактичний рівень*. Відображає залежність роботи з персоналом від загальних процесів управління персоналом.

3. *Стратегічний рівень*. Підкреслює найважливіші орієнтації управління персоналом на зростання економічної, організаційної та соціальної ефективності. Забезпечує конкурентоспроможність підприємства, реалізацію його ділової стратегії, зв'язок кадрової стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства та ін.

Складність і багатогранність управління персоналом передбачає **багатоаспектний підхід** до його розгляду:

- *техніко-технологічний* (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);

- *організаційно-економічний* (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т. д.);

- *правовий* (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);
- *соціально-психологічний* (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- *педагогічний* (передбачає вирішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Тенденції змін у сфері гостинності формують базові принципи менеджменту персоналу, що відповідають сучасним викликам:

- орієнтація на зміни ринку праці та клієнтські запити;
- орієнтація на вимоги законодавства про працю;
- врахування поточних і перспективних потреб підприємств у персоналі, враховуючи рішення його потенціалу, стратегії розвитку;
- раціоналізація використання персоналу;
- створення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації плинності кадрів;
- колективне формування кадрової політики;
- забезпечення умов для розвитку особистості, її творчих здібностей, поваги до прав, свобод, думок працівника.

1.2. Управління персоналом як соціальна система

Людина вступає до підприємства з набором цінностей, певним ставленням до соціальних явищ та діяльності як сформована особистість, яка має власну позицію.

Особистість – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти.

Риси особистості формуються під впливом природних властивостей: фізіологічного стану організму, особливостей вищої нервової діяльності,

пам'яті, емоцій, почуттів, сприйняття, а також соціальних факторів: ролі, статусу, освіти, досвіду, звичок, кола спілкування. Розуміння керівником цих моментів сприяє успішному управлінню підлеглими, прогнозуванню їхньої поведінки і цілеспрямованому впливу на неї.

У структурі особистості Л. Балабанова виділяє **чотири блоки** характеристик:

- *біологічний блок*: включає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров'я);

- *психологічний блок*: включає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, увага, пам'ять, мислення, мова, емоції);

- *педагогічний блок*: поєднує характеристики життєвого досвіду людини – загального, професійного, соціального (знання, уміння, навички і звички);

- *соціально-психологічний блок*: характеризує мотиваційну сферу особистості і містить у собі систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей (бажання, інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд), характеру, сприймає реальність не такою, яка вона є. Вона підбудовує її під власні уявлення. Розвинута ж особистість не намагається переробити реальність – вона з нею співіснує. Така особистість готова приймати адекватні рішення. По-перше, вона відкрита для творчості, по-друге – для комунікацій.

На основі оцінки властивостей особистості можна скласти **психологічний портрет людини**, що включає:

- темперамент;
- характер;
- здатності;
- спрямованість (ділова, особистісна, комунікативна);

- інтелектуальність (міра розвитку та структура інтелекту);
- емоційність (рівень реактивності, тривожності, стійкості);
- вольові якості (уміння переборювати труднощі, наполегливість у досягненні мети);
- товариськість;
- самооцінка (занижена, адекватна, завищена);
- рівень самоконтролю;
- здатність до групової взаємодії.

Особистість є продуктом суспільного розвитку. Формування особистості триває все життя. Вступаючи в організацію, вона розвивається професійно. Тому необхідно розрізняти такі поняття, як гармонійний розвиток особистості та професійний розвиток особистості. Останнє з них є більш вузьким.

Під *гармонійним розвитком особистості* варто розуміти процес удосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей в їх єдності, що забезпечує більш ефективну діяльність людини.

Професійний розвиток особистості – це процес її підготовки до роботи за певною професією.

Розвиток особистості триває все життя. З віком змінюється лише позиція людини – з об'єкта виховання в родині, школі, закладі вищої освіти вона перетворюється в суб'єкт виховання і має активно займатися самовихованням.

Особистісні якості різних категорій працівників підприємства є практично ідентичними, оскільки всі вони прагнуть до поваги з боку оточення. Так, до особистісних якостей належать ті, що характеризують працівника як члена соціуму (трудового колективу), як особистість, а також його здатності до адаптації в нових умовах:

- ступінь ідентифікації працівника з підприємством;

- кількість негативних висловлювань працівника про підприємство, підрозділ, керівництво і колег;
- ступінь прийняття правил і норм, прийнятих у підприємстві;
- рівень залучення працівника до справ підприємства;
- спрямованість на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей.

На формування організаційної поведінки особистості впливають такі чинники:

- демографічні (визначають поведінку залежно від статі та віку);
- біопсихологічні (визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини);
- соціально-психологічні (визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів);
- культурологічні (визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для певного суспільства).

Удосконалення і зміна програмувальних властивостей особистості забезпечує їй повноцінну, плідну і тривалу творчу діяльність і впливає на зміни деяких базових якостей, зокрема характеру. Наприклад, посилення інтересу до професії веде до інтенсифікації інтелектуальної діяльності, підвищення мотивації, а розвиток інтелекту – до пошуку нових завдань і цілей цієї діяльності, формування таких рис характеру, як наполегливість, цілеспрямованість.

Л. Балабанова визначає характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою на підприємстві (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою на підприємстві

Характерні риси	Особливості поведінки
1. Інтерналізм	Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними, виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самотійно контролювати ситуацію.

2. Екстерналізм	Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою і більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини і розцінює себе як особу, яка не може впливати на ситуацію, що є важливою для неї.
3. Авторитаризм	Це переконання, що між людьми на підприємстві мають бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності і здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого дотримання правил та інструкцій, така особа може виконувати роботу дуже добре.
4. Макіавеллізм	Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком. Її поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, яких називають «високі Мако», дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність “високого Мака” важко.
5. Орієнтація на досягнення (nAch)	Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Відчуває насолоду від складних завдань, що містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Вона швидко реагує на зворотний зв'язок і добре контролює результати власної роботи.
6. Схильність до ризику	Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може призвести до більш ефективного виконання роботи за умов необхідності швидкого прийняття рішень (менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтерові, який виконує аудиторську роботу.

Основними характеристиками персоналу підприємства є *структура і чисельність персоналу*.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура персоналу підприємства

Виділяють такі *види чисельності персоналу*:

- нормативна;
- планова;
- штатна;
- явочна;
- облікова.

Нормативна чисельність персоналу – максимально можлива (в ідеалі) його чисельність, розрахована для конкретного підприємства за нормативами затрат праці кожної категорії працівників.

Для встановлення чисельності працівників застосовують такі види нормативних матеріалів: норма часу, норма виробітку (навантаження), норма керованості, норма обслуговування, норма часу обслуговування, норматив чисельності, типові штати.

Норма часу – це величина витрат робочого часу, що встановлена для виконання одиниці роботи працівником або групою працівників відповідної кваліфікації в певних організаційно-технічних умовах.

Норма виробітку (навантаження) – це встановлений обсяг одиниць роботи, який працівник або група працівників відповідної кваліфікації мають виконати за одиницю робочого часу в певних організаційно-технічних умовах.

Норма керованості – це чисельність працівників, яка перебуває в підпорядкуванні в одного керівника.

Норма обслуговування – це встановлена кількість одиниць об'єктів, які працівник або група працівників відповідної кваліфікації мають обслуговувати в одиницю робочого часу в певних організаційно-технічних умовах.

Норма часу обслуговування – це величина витрат часу на обслуговування одиниці обсягу роботи.

Норматив чисельності – це установлена чисельність працівників певного професійно-кваліфікованого складу, яка необхідна для виконання конкретних виробничих, управлінських функцій або обсягів робіт.

Різновидом нормативів чисельності є типові штати, що установлені на основі норм часу, обслуговування і навантаження.

2. *Планова чисельність персоналу* – чисельність персоналу, розрахована на основі нормативів затрат праці та скоригована на реальні умови діяльності підприємства (вона є близькою до нормативної чисельності).

3. *Штатна чисельність персоналу* – чисельність працівників, які входять до штату підприємства (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і

тимчасову роботу). Вона є меншою за планову чисельність, оскільки підприємству вигідніше залучати тимчасових працівників на певний період, а не тримати їх у штаті і виплачувати їм постійно заробітну плату. Так, в сучасних умовах все більшого поширення набувають агентства, які надають персонал на засадах лізингу, що є вигідним обом сторонам.

Штатна чисельність працівників розраховується на основі чисельності, встановленої за нормативними матеріалами з праці, з урахуванням запланованих коефіцієнтів невиходів, що визначаються за даними бухгалтерського обліку.

Штатна чисельність працівників на основі норм часу визначається за формулою:

$$ЧШ = \frac{TЗ}{КФ \times ЗКН} \times КН, \quad (1.1)$$

де $TЗ$ – загальні трудові витрати на обсяг роботи за рік, люд.-год.;

$КФ$ – корисний фонд робочого часу одного працівника;

$ЗКН$ – запланований коефіцієнт виконання норм;

$КН$ – коефіцієнт, що враховує заплановані невиходи за час відпустки, хвороби та ін., який визначається за формулою (1.2):

$$КН = 1 + \frac{\% \text{ запланованих невиходів}}{100} \quad (1.2)$$

Штатний склад працівників закріплюється у штатному розписі підприємства, в якому конкретизується: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено положенням про оплату праці та вони мають постійний характер), а також місячний фонд заробітної плати.

Згідно зі структурою штатного розпису підприємства складається штатно-посадова книга. За загальними правилами, якщо на підприємстві

відбуваються незначні зміни організаційної структури (вводяться або виводяться посади, змінюються посадові оклади), то штатний розпис, затверджений на поточний рік, не змінюється, а в практичній роботі керуються наказом про внесення до нього відповідних змін. Якщо ж протягом року структура підприємства трансформується докорінно, а також вводяться нові посади, має бути видано наказ про затвердження нового штатного розпису із зазначенням дати введення його в дію та скасування чинного штатного розпису.

4. *Облікова чисельність персоналу* – це кількість працівників, які офіційно працюють на підприємстві на певний момент. В обліковий склад працівників на кожен календарний день включаються як фактичні працівники, так і відсутні з певних причин. Облікова чисельність персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з певної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї.

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

- постійні, прийняті у підприємство безстроково або на термін більше одного року за контрактом;
- тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців;
- сезонні, прийняті на підприємство, що має сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Не включаються в облікову чисельність і належать до працівників необлікового складу:

- зовнішні сумісники;
- особи, залучені до разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру;
- працівники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші.

Облікова чисельність персоналу щодня враховується у табельних записах, в яких відзначаються усі працівники – як присутні на роботі, так і

відсутні з певних причин. Отже, з погляду обліку вона є загальною сумою явок і неявок на роботу.

Облікову чисельність персоналу можна розглядатися не тільки як моментну, але і як середню величину за деякий період – місяць, квартал, рік.

Так, середньооблікова чисельність за місяць – це сума явок і неявок за днями, віднесена до календарної кількості днів.

5. Явочна чисельність персоналу підприємства – це кількість усіх працівників, які з'явилися на роботу.

Керівник підприємства, працівники служби управління персоналом мають мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розробки стратегічних рішень з удосконалення соціальної структури трудового колективу та планування професійного і кваліфікаційного складу працівників.

Для того щоб обійняти ту чи іншу посаду, людина має володіти відповідною професією і кваліфікацією.

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в певній сфері, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

Можна говорити, наприклад, про професію менеджера, юриста, економіста.

Спеціальність, або спеціалізація, – це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

Професійна придатність може бути:

- потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);

- реальною (складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

У межах кожної професії в результаті розподілу праці виділяють спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій. Так, спеціальністю в рамках професії юриста буде цивільне право, державне право і т. д.

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

Виділяють:

- кваліфікацію роботи (представлена сукупністю вимог до того, хто має виконувати роботу);
- кваліфікацію працівника (представлена сукупністю набутих людиною професійних якостей).

Кваліфікацію працівника визначають такими факторами: рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на такій же або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією. Для керівників йдеться також про рівень організаційних навичок.

Кваліфікацію присвоює спеціальна комісія на основі всебічної перевірки знань і досвіду певного працівника і юридично закріплює її в документах: дипломах, свідоцтвах і т. д.

Конкретний рівень кваліфікації працівників підприємства визначають за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик), що містять перелік професій робітників та посад службовців сфери туристичного та готельного бізнесу.

Таблиця 1.5

Перелік основних процесій робітників і посад службовців сфери туристського та готельного бізнесу*

Найменування професії	Код за ЄТКД*
<i>Професії робітників</i>	
Бармен	55
Буфетник	55

Покоївка	01
Кондитер	55
Офіціант	55
Швейцар	01
<i>Посади службовців</i>	
Агент з організації обслуговування пасажирських перевезень	3
Агент з приймання замовлень на квитки	3
Агент з розшуку вантажів та багажу	3
Агент з постачання	3
Агент з реклами	3
Адміністратор готелю (будинку відпочинку)	2
Адміністратор черговий	2
Генеральний директор підприємства	1
Гід-перекладач	2
Черговий по поверху (готелю, кемпінгу, пансіонату)	3
Директор (завідувач) готелю (кемпінгу, пансіонату)	1
Директор комплексу (оздоровчого, спортивного, туристичного)	1
Директор (завідувач) підприємства громадського харчування	1
Директор фірми	1
Директор центру (інженерного, музейно-виставкового, науково-методичного, науково-технічної творчості, за оцінкою якості сільськогосподарських культур, стандартизації, метрології, сертифікації)	1
Завідувач поверху готелю	1
Інспектор	2
Інспектор з туризму	2
Інструктор-методист з туризму	2
Консультант з економічних питань	2
Менеджер (в громадському харчуванні і готельному обслуговуванні)	1
Менеджер (на транспорті, у зв'язку, матеріально-технічному постачанні та збуті)	1
Менеджер у фінансово-економічних і адміністративних підрозділах (службах)	1
Менеджер в підрозділах (службах) управління кадрами і трудовими відносинами	1
Менеджер (рекламно-інформаційних підрозділів (служб))	1
Метрдотель (адміністратор торгового залу)	2
Начальник агентства (рекламно-інформаційного, транспортно-експедиційного та ін.)	1

Начальник дирекції міжнародних і туристичних перевезень	1
Начальник відділу (на підприємствах громадського харчування, у готелях)	1
Начальник спеціалізованого відділу в інших галузях	1
Начальник відділу маркетингу та збуту продукції	1
Оператор механізованого розрахунку у готелі	3
Організатор подорожей (екскурсій)	2
Перекладач	2
Фахівець з кадрів	2
Порт'є	3
Референт	2
Керівник туристської групи	2
Спортсмен-інструктор	2
Шеф-кухар	1
Економіст	2
Екскурсовод	2

* ЄТКД – Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників.

Впровадження інновацій у діяльність підприємств обумовлює зміну змісту і характеру роботи працівників, ліквідацію вузької спеціалізації багатьох професій, збільшення чисельності працівників вищої кваліфікації. Зростає роль спеціальних знань і вмінь, зменшується питома вага операцій, що вимагають важкої фізичної та некваліфікованої праці, підвищується значення творчого підходу до роботи, креативності, самостійності в прийнятті рішень, ініціативності тощо.

Для успішного виконання професійних завдань працівник має володіти сукупністю компетенцій.

Під компетенціями варто розуміти професійно необхідні якості працівника, що дозволяють успішно вирішувати його професійні завдання.

Таблиця 1.6

Види компетенцій працівників

Види компетенцій	Елементи кожного виду компетенцій
Професійна	Професійні знання; вміння реалізовувати професійні знання
Інтелектуальна	Аналітичне мислення; методичні та соціальні знання і навички; уміння робити висновки
Часова	Вміння раціонально планувати та використовувати робочий час; вміння адекватно оцінювати затрати часу; уміння розробляти програму досягнення мети в часовому просторі; вміння правильно визначати затрати часу
Ситуативна	Вміння діяти відповідно до ситуації; уміння оцінювати ситуацію
Комунікативна	Комунікаційні та інтеграційні здібності; уміння підтримувати відносини; уміння правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки; уміння висловлювати свою думку; уміння вести бесіди; уміння налагоджувати комунікації; здатність сприймати та інтерпретувати інформацію
Управління	Здібність керівництва працівниками; культура ділового спілкування; уміння запобігти та вирішувати конфлікти; уміння забезпечити вертикалі “керівник-підлеглий”, горизонталі “працівники одного рівня”, клієнти підприємства; уміння давати чіткі завдання та мотивувати їх на виконання; уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру

Наведені знання та вміння необхідні усім працівникам, а особливо керівникам. Враховуючи тенденції “стрімких” змін у сфері туризму та готельно-ресторанної справи, система необхідних компетенцій працівників урізноманітнюється.

1.3. Формування колективу підприємства як соціальної групи

Сукупність працівників з їх особистісними характеристиками становлять колектив підприємства.

О. Криворучко визначає колектив як групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей. Водночас він, виділяє ще поняття “трудовий колектив” – соціальна спільність людей, об’єднаних спільною трудовою діяльністю в межах певного підприємства для досягнення спільної мети та пов’язаних між собою співробітницькими відносинами.

Колектив підприємства наділений певними характеристиками:

- наявність загальної цілі у всіх членів колективу;
- психологічне визнання членами групи один одного;
- ототожнення себе з колективом (спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність характерів);
- особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення спільної мети;
- сталість взаємодії протягом усього часу існування колективу;
- являє собою складне соціальне явище;
- наявність системи соціального контролю;
- поділ ролей між членами колективу;
- досягнення угод та розбіжностей між членами колективу, використовуючи різні форми взаємодії.

Існують теорії, що пояснюють причини об’єднання індивідів у колектив та групи.

Основна теорія, що пояснює це прагнення, – *теорія близькості*. Вона стверджує, що індивіди прагнуть бути пов’язаними один з одним через просторову або географічну близькості. Ця теорія припускає, що службовці, які працюють в одному підрозділі заводу або офісу, або менеджери, чий кабінети розташовані по сусідству, з більшою ймовірністю об’єднуються в

групу, ніж у тому разі, якщо б їх робочі місця були віддалені один від одного. Деякі експериментальні дослідження підтверджують теорію близькості. Однак її недолік полягає у відсутності аналітичності й у тому, що вона навіть не намагається пояснити деякі складні аспекти формування груп.

Теорія освіти груп більш повна, ніж теорія простої близькості, і базується на таких поняттях, як діяльність, взаємодія і почуття. Ці три елементи безпосередньо пов'язані один з одним. Чим більше спільних справ у людей, тим більшою буде їх взаємодія і тим сильнішими будуть їхні почуття (симпатія або антипатія до інших); чим більше взаємодій між людьми, тим більше буде у них спільних справ і поділюваних почуттів; чим більше почуттів відчують люди по відношенню один до одного, тим ширшими будуть і їх спільна діяльність, і взаємодії. Основним елементом тут є взаємодія. Люди в групі взаємодіють не тільки через відчуття просторової близькості, але також і для досягнення групових цілей, таких як співпраця і вирішення проблем.

Існує багато інших теорій, які намагаються пояснити формування груп. Більшість з них пояснює цей процес лише частково, однак в цілому вони доповнюють один одного. Однією з найбільш повних теорій освіти груп є **теорія рівноваги**. Ця теорія стверджує, що люди зацікавлені один одного внаслідок схожого ставлення до загальнозначущих для них цілей і завдань. Індивід X буде взаємодіяти і створить відносини / групу з індивідом Y завдяки загальним настановам і цінностям (Z).

Коли ці відносини встановлені, їх учасники прагнуть підтримати баланс між взаємним тяжінням / відштовхуванням і загальними цінностями. Якщо баланс порушується, то робляться спроби його відновити. Якщо ж баланс не може бути поновлено, то взаємини припиняються. У теорії рівноваги важливу роль відіграють як просторова близькість, так і взаємодія.

Ще одним теоретичним підходом до утворення груп, що заслуговують пильної уваги, є **теорія обміну**. Щоб виникла взаємодія або прагнення встановити зв'язок, в перспективі має бути хоча б мінімальний позитивний

результат (винагорода мусить перевищувати витрати). Винагорода в результаті взаємодії задовольняє потреби індивіда, у той час як витрати викликають у нього тривогу, фрустрацію, збентеження або стомлення. У теорії обміну важливі ролі відведені таким поняттям, як просторова близькість, взаємодія і загальні установки.

Елементами структури колективу є соціальні групи (підрозділи, групи, відділи, бригади та інше), члени колективу, що мають певні особисті риси та особливості, цілі, засоби досягнення цілей, механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

У кожному колективі виділяють формальну (офіційну) та неформальну (неофіційну) структури. Оптимальна структура колективу є важливою умовою ефективного розвитку колективу підприємства індустрії гостинності.

Структуру, яка відображає сукупність організаційно визначених груп та службових взаємовідносин їх членів відповідно до штатного розкладу, називають формальною. Водночас діяльність окремих груп та їх членів чітко визначена, закріплена у локальних нормативно-правових актах (положеннях, інструкціях, правилах внутрішнього розпорядку) та підпорядкована строгій дисципліні.

Неформальна структура – це сукупність неформальних груп, організаційно не оформлених, які утворюються переважно спонтанно, уже в процесі заповнення штатного розкладу, та ґрунтуються на міжособистісних емоційно-психологічних відносинах між членами колективу, на їх симпатіях та антипатіях, а також відповідно до їхніх ціннісних орієнтацій, світогляду, демографічних характеристик, схильностей до видів відпочинку, хобі.

Л. Балабанова визначає **організаційні можливості колективу**:

- колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління;
- колектив краще вирішує великі або міждисциплінарні завдання, зокрема такі, що не можуть бути вирішені просто сукупністю зусиль членів групи;
- колектив – активний регулятор поведінки робітників;

- колективна діяльність зменшує стресові ситуації;
- у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи;
- як правило, у колективі більш успішно вирішують проблеми, що виникають у зв'язку з нечітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском;
- колектив дозволяє швидко інтегрувати нових працівників і стабілізувати культуру підприємства.

Колектив – це складне соціальне явище, класифікацію якого можна здійснювати за багатьма ознаками. Детальну класифікацію видів колективів наведено на рис. 1.3.

1. *За статусом* – офіційні (є юридично оформленими) та неофіційні (базуються на юридично не зафіксованому бажанні людей співпрацювати один з одним).

2. *За механізмом формування* – стихійно сформовані (студентський колектив) та свідомо організовані (викладацький колектив).

3. *За об'єктом орієнтації* – орієнтовані на досягнення певної мети (офіційної і неофіційної – політична партія), на реалізацію спільного інтересу (товариство волонтерів) та на спілкування (“клуби за інтересами”).

4. *За рівнем розвитку* – колективи, що перебувають на стадії зародження (кількісний склад і рольовий статус не визначені), зрілості (чітко визначений кількісний склад і рольовий статус кожного члена), старіння (регламентація діяльності, вчинків і контактів членів колективу, незадоволення їх рольовими статусами) та занепаду (колектив руйнується, з нього масово виходять члени; ті, хто залишилися, вимагають кардинального перегляду регламентів діяльності, вчинків, контактів, рольових статусів).

5. *За типом організаційних зв'язків* – первинні (у складі яких неможливо виділити більш дрібні групи) та вторинні (характеризуються наявністю дрібних груп у складі колективу).

6. *За часом існування* – постійні (зафіксовані у штатній структурі підприємства, працюють у складі одного колективу – відділи, бригади тощо) та тимчасові (створюються із представників різних підрозділів для роботи над певним завданням).

7. *За складом* – гомогенні (однорідні) (однакові за певними ознаками – статтю, віком, освітою тощо) та гетерогенні (різномірні).

8. *За розмірами* – малі (передбачають наявність безпосередніх контактів між усіма членами) та великі колективи (не передбачають).

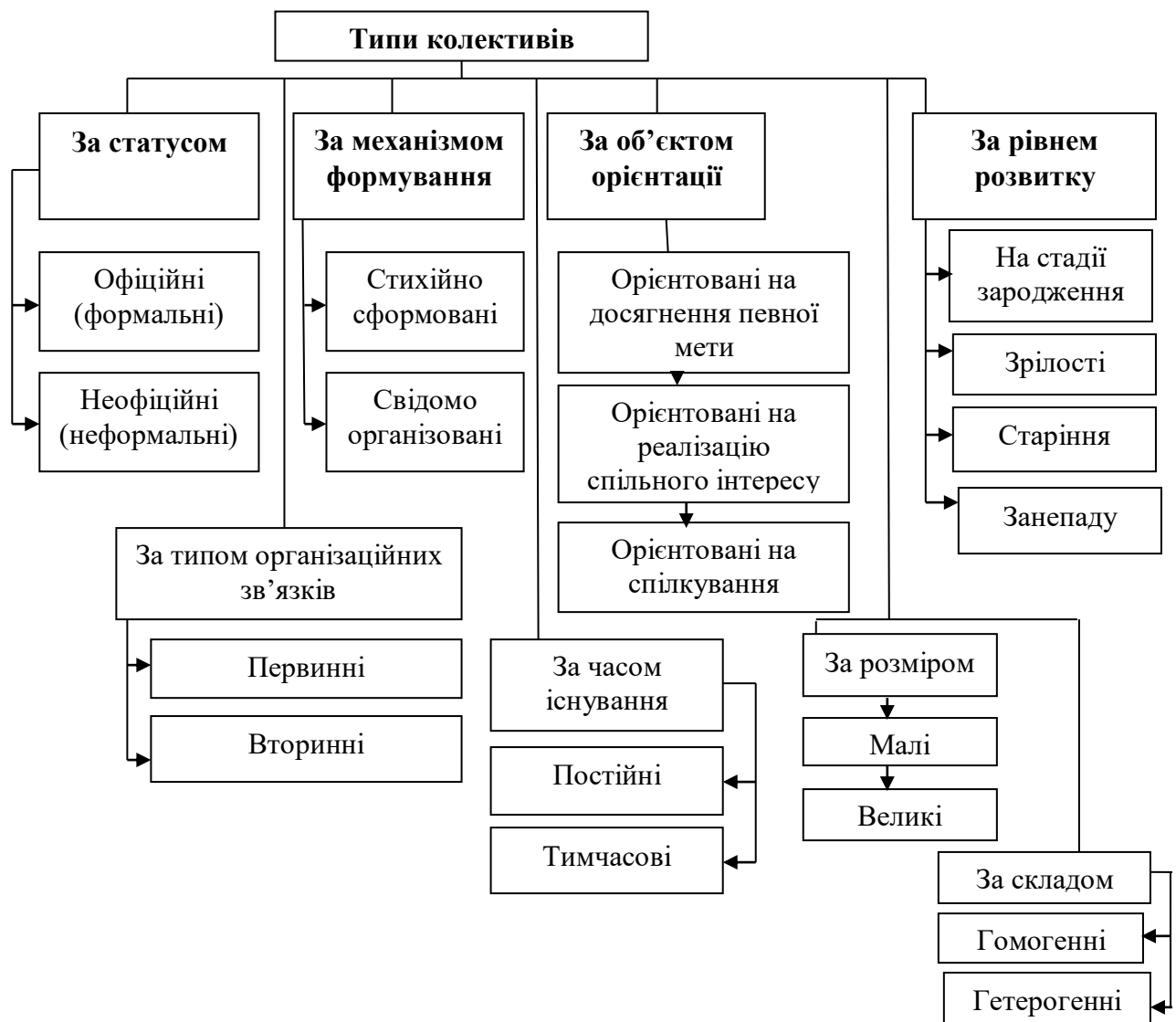


Рис. 1.3. Класифікація колективів

У процесі свого розвитку трудові колективи проходять через низку послідовних етапів:

1. Формування (зародження) колективу

Для стадії формування трудового колективу є характерними: наявність групи малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій. На цьому етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньо колективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні задачі, детально регламентує і жорстко контролює їхнє виконання. На цій стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління.

2. Становлення колективу

На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймають колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Завдання керівника на цьому етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні методи впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

3. Зрілість колективу

Ця стадія характеризується наявністю усіх ознак та виконанням функцій, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на цьому етапі – взаємна вимогливість, соціальний контроль. Характерними є демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

Цій стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

4. Старіння колективу

На цій стадії колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. Роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

Загалом процес створення трудового колективу є послідовною зміною дій керівників вищої та середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства, та складається з таких етапів:

1. Визначення конкретних цілей.
2. Формування графіку робіт.
3. Узгодження різних видів робіт.
4. Розподіл повноважень.
5. Обговорення проблем, проведення дискусій.
6. Аналіз перебігу і результатів роботи.
7. Забезпечення зворотного зв'язку.

Для успішного функціонування колективу необхідно дотримуватися таких умов:

- усі члени колективу мають чітко уявляти собі цілі спільної роботи;
- вміння кожної людини відомі керівнику та іншим робітникам (відповідно до цього розподілені функції);
- організаційна побудова колективу має відповідати завданням, що стоять перед ним;
- у колективі аналізують методи роботи і намагаються їх удосконалювати;

- розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;

- колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;
- відносини у колективі є відкритими.

Окрім цього, передумовою формування ефективного трудового колективу є відповідність керівника колективу таким вимогам:

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;
- вміння правильно підбирати персонал;
- піклування про членів колективу;
- підтримка морально-психологічного клімату;
- забезпечення розвитку працівників, заохочення їхнього творчого потенціалу;

- вміння раціонально використовувати робочий час;
- вміння донести до підлеглих завдання;
- забезпечення зворотнього зв'язку.

Найвищим рівнем розвитку колективу є команда, яка має такі ознаки:

- команда має постійний персонал, чіткий розподіл обов'язків, більш чітку та формальну мету;
- члени команди сприймають участь у команді як винагороду;
- команда прагне досягнення загальної мети;
- члени команди діють однаково відносно оточення;
- у команді задовольняються потреби особистості у повазі, успіху, причетності.

Команда – це невелика група людей, які взаємодоповнюють і взаємозамінюють один одного в процесі досягнення поставлених цілей. Організація команди будується на продуманому позиціонуванні учасників, що мають загальне бачення ситуації і стратегічних цілей та володіють відпрацьованими процедурами.

Вважається, що команда є ефективною, коли вона ефективно діє на п'яти рівнях:

- міжособистісному (взаємодія членів команди);
- управлінському (робота з менеджерами);
- соціальному (міжгруповому);
- організаційному (як продуктивна частина організації);
- особистому (розуміння, мотивація, особистісний ріст).

Команди найбільш ефективні у випадках:

- розробки стратегій в умовах високої невизначеності середовища;
- розмитості та множинності критеріїв відбору стратегічних варіантів;
- одночасної реалізації декількох стратегій;
- необхідності координації складних робіт;
- великого розкиду в думках експертів щодо оцінювання стратегічних альтернатив;
- конфлікту інтересів зацікавлених сторін;
- високого ступеня опору стратегічним змінам.

Основними показниками ефективності розвитку колективу є психологічна згуртованість членів та соціально-психологічний клімат.

Психологічна згуртованість членів – характеристика системи внутрішньогрупових (внутрішньо організаційних) зв'язків, що показує ступінь збігу оцінок, настанов і позицій групи стосовно об'єктів, людей, ідей, подій, які є найбільш значущими для цих спільнот.

Конкретними показниками психологічної згуртованості є:

- *рівень взаємних симпатій у міжособистісних відносинах*: чим більша кількість членів команди подобаються один одному, тим вища її згуртованість;
- *ступінь привабливості (корисності) команди для її членів*: він тим вищий, чим більша кількість людей задоволені своїм перебуванням у команді, – тих людей, для кого суб'єктивна цінність переваг, що отримуються завдяки команді, перевищує значущість затрачених зусиль.

Отже, до основних факторів згуртованості команди належать:

- схожість головних ціннісних орієнтацій членів команди;
- зрозумілість і визначеність групових цілей;
- демократичний стиль керівництва;
- взаємозалежність членів команди у процесі спільної діяльності;
- престиж і традиції команди.

Соціально-психологічний клімат – якісна сторона міжособистісних відносин, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або заважають продуктивній спільній діяльності та різнобічному розвитку людей у групі.

Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату колективу можна назвати:

- довіру та вимогливість членів команди один до одного;
- доброзичливість та ділову критику;
- вільне висловлення власної думки;
- відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі рішення;
- достатню інформованість членів команди про стан справ;
- задоволеність належністю до команди;
- взяття на себе відповідальності за стан справ у команді кожним з її членів;
- високу згуртованість усіх членів команди.

Отже, колектив є соціальним утворенням та виступає об'єктом менеджменту персоналу в організації. На ефективність його функціонування впливають:

- розмір (має відповідати завданню колективу);
- склад (неоднорідний за віком, освітою, рівнем кваліфікації, темпераментом);
- групові норми (мають підтримувати цілі та завдання підприємства та заохочувати поведінку);

- згуртованість (забезпечення високого рівня згуртованості);
конфліктність (створення умов для низького рівня конфліктності).

1.4. Кадрова політика підприємства

Кожне підприємство має свою кадрову політику.

Кадрова політика – це набір правил, процедур, методів роботи з кадрами на підприємстві, що визначає особливості прогнозування, планування, набору, відбору кадрів, їх адаптації, оцінювання, розвитку, управління переміщенням, мотивування та управління їх плинністю.

На думку Л. Балабанової, “кадрова політика” підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями робіт із персоналом, її форми та методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них. Її розробляють власники підприємства, вище керівництво, кадрова служба.

Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики організації. Вона має на меті створити згуртовану, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основні форми роботи з персоналом, а також загальні та специфічні вимоги до нього. Вона має базуватися на таких принципах:

- систематичність;
- справедливість;
- послідовність;
- правомірність;
- рівність;
- науковість;
- комплексність;
- оптимізація використання кадрових ресурсів;
- демократизація управління персоналом;

- професіоналізм і компетентність персоналу;
- ефективність.

Розробку кадрової політики покладають на вище керівництво організації і кадрову службу. Основною метою кадрової політики є забезпечення організації персоналом відповідної кваліфікації в необхідній кількості та у визначений час. Завдання кадрової політики полягають у:

1. Своєчасному забезпеченні персоналом певної якості та кількості відповідно до стратегії та напрямів розвитку підприємства.
2. Раціональному використанні кадрового потенціалу.
3. Формуванні та підтримці ефективної роботи трудових колективів.
4. Забезпеченні умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків.

Вихідними документами для формування кадрової політики на підприємстві є:

- загальна Декларація прав людини;
- Конституція України;
- Цивільний кодекс;
- Кодекс законів про працю України;
- стратегія розвитку підприємства;
- інші нормативно-правові акти.

Основними складовими кадрової політики можна назвати політику:

- планування та прогнозування кадрів;
- набору та підбору персоналу;
- навчання та розвитку персоналу;
- переміщення;
- формування кадрового резерву;
- мотивування персоналу;
- управління продуктивністю та плинністю.

У сучасних великих компаніях кадрову політику офіційно декларують і детально фіксують в загальнокорпоративних документах. Кадрову політику організації визначають зовнішніми та внутрішніми чинниками.

До зовнішніх належать:

- національне трудове законодавство;
- взаємовідносини з профспілкою;
- стан економічної кон'юнктури країни;
- перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми факторами виступають:

- цілі і структура організації;
- територіальне розташування;
- корпоративна культура;
- технології, що використовує підприємство.

Головними напрямками кадрової політики є:

1. Визначення основних вимог до персоналу на основі прогнозу і перспективи розвитку організації.
2. Розробка комплексної системи управління людськими ресурсами в організації.
3. Розробка концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників на основі визначеної стратегії розвитку організації.
4. Вибір шляхів залучення, використання і збереження персоналу, а також надання допомоги працівникам у разі звільнення.
5. Розвиток соціальних стосунків в організації.
6. Визначення шляхів розвитку персоналу, навчання, підвищення кваліфікації.
7. Залучення працівників організації до участі в управлінні.
8. Формування корпоративної культури.

В основі визначення видів кадрової політики два ***основних критерії:***

1. За рівнем усвідомленості правил та норм та безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію.

1. Пасивна кадрова політика. Керівництво підприємства за подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які намагається усунути будь-якими засобами, найчастіше не намагаючись зрозуміти причини і можливі наслідки.

2. Реактивна кадрова політика. Керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом: конфліктними ситуаціями, відсутністю персоналу відповідного рівня кваліфікації, зниженням продуктивності праці, зростанням плинності кадрів, неналежним або несвоєчасним виконанням завдань.

3. Превентивна кадрова політика. Кадрова служба підприємств має не лише засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період.

4. Активна кадрова політика. Керівництво має не лише прогнози, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, проводить постійний моніторинг ситуації і корегує виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації.

II. За ступенем важливості до зовнішнього середовища.

1. Відкрита кадрова політика. Підприємство прозоре для співробітників на будь-якому рівні під час прийняття на роботу як на низову, так і на керівну посади. Прийняття на роботу спеціалістів високої кваліфікації здійснюють на основі конкурсного відбору. Цей тип кадрової політики притаманний підприємствам, які ведуть конкурентну політику, зорієнтовану на швидке зростання обсягів виробництва та завоювання передових позицій на зовнішньому ринку.

2. Закрита кадрова політика. Передбачає обрання на вищі посади працівників з поміж працівників підприємства. Застосовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Процес формування кадрової політики в організації охоплює низку етапів, що узагальнено та подано у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Етапи формування кадрової політики організації

Етап кадрової політики	Зміст етапу кадрової політики
Нормування	Узгодження принципів та цілей роботи з персоналом з принципами та цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку
Програмування	Розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням теперішніх умов та можливої зміни ситуації
Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації

На характер формування та реалізації кадрової політики в туристичній сфері значний вплив мають сезонні форми зайнятості (особливо це актуально в курортній зоні). Негативною строною сезонного характеру роботи в туристичному бізнесі є циклічний сплеск безробіття, а також втрата професійних навиків в обслуговуючого персоналу, що обумовлює необхідність організації короткострокових курсів та тренінгів. Важливим напрям кадрової політики в туристичному бізнесі є постійна ротація кадрів, коли молоді спеціалісти турфірм отримують можливість попрацювати гідями, екскурсоводами, керівниками туристичних груп, розробниками туристичних маршрутів, менеджерами готельних комплексів.

У межах реалізації кадрової політики кадровим службам доводиться активно займатися підготовкою або запрошенням на роботу спеціалістів у сфері обліку та статистики туристичної діяльності, оцінювання підприємницьких ризиків та антикризового управління, спеціалістів у сфері нормативно-правової діяльності та юридичної безпеки, менеджменту та маркетингу.

1.5. Загальні засади ефективності менеджменту персоналу

Оцінювати ефективність менеджменту персоналу можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається. Від цього залежатиме спосіб вираження результату і витрат.

Наприклад, якщо є потреба вивчити динаміку продуктивності праці, то результат діяльності буде виражений обсягом виробництва за відповідний період часу, а витрати характеризуватимуться сумарним робочим часом, використаним для виробництва певного обсягу продукції, або кількістю працівників, що брали участь у виробництві. Якщо витрати представити у вигляді використаного сумарного фонду заробітної плати, то матимемо показник ефективності чинної системи матеріального стимулювання персоналу.

З-поміж можливих показників ефективності менеджменту персоналу найбільшу інформаційну цінність мають показник загальної продуктивності організації (Π) і показник продуктивності праці ($\Pi_{\text{пр}}$)

$$\Pi = \frac{D}{B}, \quad (1.3)$$

де: D – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;

B – сукупні витрати на виробництво.

$$\Pi_{\text{пр}} = \frac{O}{\chi_{\text{со}}}, \quad (1.4)$$

де: O – обсяг виробленої продукції;

$\chi_{\text{со}}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Заслуговує на увагу також оцінювання ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів через показники матеріалоємності, енергоємності продукції тощо. Враховуючи, що найважливішим ресурсом для кожної організації є людський чинник, тобто ресурси праці, то одним з основних показників ефективності менеджменту персоналу варто вважати показник продуктивності трудових ресурсів ($\Pi_{\text{тр}}$):

$$Птр = \frac{Д}{Вп}, \quad (1.5)$$

де: B_n – сумарні витрати на персонал за звітний період.

Щоб краще зрозуміти сутність і зміст поняття “ефективність менеджменту персоналу”, треба спочатку з’ясувати сутність понять “ефект” і “ефективність”. Сучасні словники ці поняття тлумачать так:

✓ *ефект* – результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів;

✓ *ефективність* – здатність забезпечувати ефект.

Відтак, *ефективність менеджменту персоналу* варто розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати трійний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, вдосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників.

У літературі немає поки що єдності поглядів на таку економічну категорію, як витрати на персонал. Різні автори оперують різними термінами, вкладаючи в них різний зміст. Серед поширених понять, що близькі за змістом, трапляються такі: вартість робочої сили, вартість праці, витрати на персонал, інвестиції в персонал, видатки на утримання робочої сили тощо.

Досить поширеною помилкою є ототожнення вартості робочої сили з рівнем заробітної плати працівників. Водночас вважається, що інші витрати роботодавця, пов’язані з використанням праці, – це об’єктивно необхідні витрати виробництва, до яких працівники не мають ніякого відношення.

Міжнародна організація праці використовує термін “Labour cost”, у дослівному перекладі це означає ціну або вартість праці, робочої сили, але за змістом складових – це є не що інше, як витрати роботодавця на персонал.

До них зараховують: винагороду за працю та деякі виплати за невідпрацьований час, вартість харчування та житла працівників, оплачених роботодавцем, внески підприємця у фонди соціального страхування, витрати

на навчання персоналу, вартість соціальних послуг персоналу, податки, що належать до витрат на робочу силу тощо.

Таким чином під витратами на персонал варто розуміти сукупні затрати організації на виробничий фактор “праця”.

Для потреб оцінювання ефективності менеджменту персоналу необхідно кожного разу знати точну суму сукупних або повних витрат на персонал роботодавцем та окремих складових цих витрат.

Узагальнено складові ефективності менеджменту персоналу підприємства. Критерії їх оцінювання наведено на рис. 1.4.

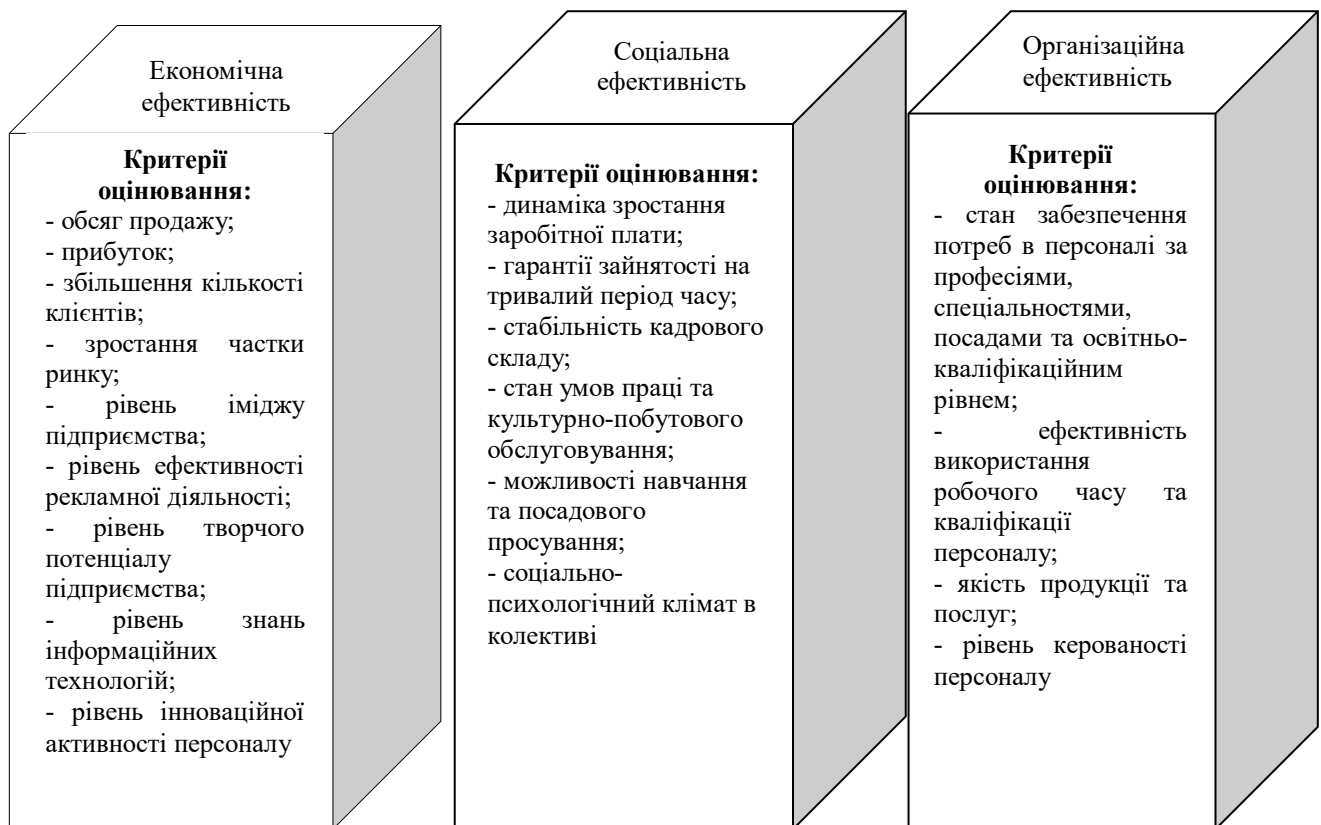


Рис. 1.4. Складові ефективності менеджменту персоналу та критерії їх оцінювання

1. Організаційна ефективність менеджменту. Серед найважливіших показників організаційної ефективності менеджменту персоналу варто виокремити:

- стан забезпечення потреб підприємства у персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;

- ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу;

- рівень ритмічності виробництва;

- якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність менеджменту персоналу досягається повсякденною наполегливою роботою у таких напрямках:

- високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література);

- підбір, комплектування і розстановка кадрів, поділ і кооперування праці, делегування повноважень;

- організація та обслуговування робочих місць;

- створення сприятливих умов праці;

- ефективний моніторинг ритмічності виробництва;

- звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

2. Економічна ефективність менеджменту персоналу.

Визначальними чинниками ефективності господарської діяльності є, перш за все, якісні характеристики персоналу і рівень менеджменту. Тому аналіз ефективності діяльності будь-якої організації доцільно починати з аналізу та оцінювання ефективності менеджменту персоналу.

Головним методом аналізу економічної ефективності менеджменту персоналу є метод порівняння. Його суть полягає у тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності організації, далі – кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад за рік, квартал року, місяць, за робочий день

тощо. Відтак кожен окремий показник або групу взаємопов'язаних чи взаємодоповнювальних показників порівнюють залежно від мети аналізу:

- з запланованим рівнем;
- з досягнутим рівнем за декілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;
- з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.

У процесі оцінювання ефективності менеджменту персоналу обов'язково потрібно аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку і сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва. Якщо за декілька суміжних періодів спостерігається позитивна динаміка співвідношення прибутку і витрат на персонал, прибутку і витрат на оплату праці, якщо зростає частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва, то це свідчить про ефективність політики трудових доходів, про хорошу організацію оплати праці.

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації – усі ці показники відображають загалом високий рівень управління підприємством в цілому і зокрема високий рівень менеджменту персоналу.

Критеріями оцінювання *економічної ефективності підприємств туризму можна назвати:*

- обсяг продажу, обумовлений роботою персоналу;
- прибуток, обумовлений роботою персоналу;
- зростання частки ринку, обумовлене роботою персоналу,
- рівень іміджу підприємства, обумовлений роботою персоналу;
- рівень ефективності рекламної діяльності;
- інноваційну компоненту;
- рівень творчого потенціалу персоналу;

- рівень знань інформаційних технологій;
- рівень знань інноваційних технологій та продуктів;
- рівень інноваційної активності персоналу.

3. Соціальна ефективність менеджменту персоналу. Рівень соціальної ефективності менеджменту персоналу характеризується такими показниками і критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в певному трудовому колективі, задоволеності чи незадоволеності людей роботою в широкому аспекті.

Частковими *показниками соціальної ефективності менеджменту персоналу є:*

- динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;
- гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- стабільність кадрового складу;
- стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;
- можливості навчання і професійно-кваліфікаційного просування;
- рівень соціального страхування;
- соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Загальний рівень соціальної ефективності менеджменту персоналу можна оцінити через показники задоволеності працівників роботою, який визначається на підставі цілеспрямованих соціологічних досліджень.

Запитання для самоконтролю

1. Що ви розумієте під “управлінням персоналу”? Назвіть його об’єкт, предмет та завдання.
2. Назвіть ключові поняття управління персоналу, що розкривають його зміст.
3. Охарактеризуйте види структури та чисельності персоналу.
4. Розкрийте проблематику формування колективу підприємства.

5. Охарактеризуйте особливості кадрової політики туристичного підприємства.
6. Назвіть складові ефективності управління персоналу та критерії їх оцінювання.

РОЗДІЛ 2

ТУРИСТИЧНА ІНДУСТРІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- 2.1. Сутність і цілі управління персоналом у туризмі.
- 2.2. Роль персоналу у сфері надання туристичних послуг.
- 2.3. Особливості управління персоналом у сфері туризму.
- 2.4. Місце працівника у маркетингових цілях туристичного підприємства.
- 2.5. Персонал як чинник забезпечення якості готельних послуг.

2.1. Сутність і цілі управління персоналом у туризмі

Поняття “управління персоналом” сформувалось у другій половині 80-х років ХХ ст. і поступово витісняє раніше вживані поняття, такі як “кадрова (персональна) політика” та “управління кадрами”. Однак не можна стверджувати, що йдеться лише про зміну термінології чи заміну традиційних визначень, таких як “кадрова політика”, “трудова потенція”, згаданим новим поняттям, оскільки набагато важливішим є зміст, який з ним пов’язаний, а також нова філософія управління людьми в організації. **Управління персоналом** полягає у сприйнятті працівників підприємства як стратегічних, цінних засобів, у розвиток яких потрібно інвестувати. Водночас поняття “управління кадрами”, “кадрова політика” асоціюється з адміністративним підходом до працюючого персоналу.

Головна відмінність між управлінням персоналом та управлінням кадрами полягає у специфічному підході до того самого предмета управління, яким є всі проблеми, що входять до сфери персональної функції підприємства. Управління персоналом має свій функціональний, інституційний та інструментальний вимір. У *функціональному вимірі* воно охоплює організацію окремих завдань і дій для створення вартості; *інституційний вимір* стосується визначення ролі й компетенції суб’єктів, які

уповноважені приймати рішення щодо персоналу, та встановлення взаємозв'язків між ними; натомість *інструментальний вимір* полягає в доборі відповідних методів і прийомів вирішення кадрових проблем, починаючи від працевлаштування, розвитку й мотивування працівників у туристичних підприємствах та формування відносин між керівним складом та підлеглими виконавцями.

За визначенням Є. Стоєра, “управління персоналом є методом менеджменту працевлаштування, завдання якого – отримати конкурентні переваги внаслідок стратегічного розставляння на ключові позиції мотивованих і висококваліфікованих працівників, за умови використання багатьох культурних, структурних і персональних підходів”.

Конкурентну перевагу засвідчують людські ресурси, які не можна декларувати чи імітувати, посиляючись на інші організації. Інші види засобів усе більше стають схожими чи аналогічними, особливо в якісному вимірі. Тому вони перестають відігравати ключову роль у ринковій боротьбі підприємств, поступаючись місцем засобам, які характеризують індивідуальність певного господарювання суб'єкта. Однак їх вартість є причиною значних труднощів у пошуку відповідних працівників, що додатково впливає на необхідність умілого управління наявними людськими ресурсами.

Управління персоналом в туризмі є концепцією, що ґрунтується на прагненні туристичного підприємства досягти ринкового успіху завдяки відповідному впливу на працівників. Їх трактують як ліквідні активи організації, які, виявляючи індивідуальну та колективну професійну активність, реалізують цілі туристичного підприємства.

Сутність управління персоналом у туризмі ґрунтується на таких твердженнях:

- працівники є найважливішою ланкою у діяльності туристичних підприємств;

- умовою успіху кожної організації, яка функціонує у сфері туризму, є тісний зв'язок системи мотивування працівників з її цілями і стратегіями розвитку;
- інтеграція зусиль усіх працівників для реалізації цілей організації можлива лише тоді, коли працівники мають можливості для досягнення власних цілей.

Управління персоналом туристичного підприємства полягає у відповідному використанні потенціалу кожного працівника. Під **людським потенціалом** розуміють сукупність здібностей, справності й мотивації, яка виявляється в людях, а отже, і в організації, де вони працюють. На відміну від роботи машин чи технологій, людська праця є специфічним товаром з численними ознаками, які вирізняють її з-поміж інших чинників, до яких належать:

- неповторюваність фізичних і психічних людських ознак;
- мінливість цих ознак у часі під впливом фізичного і психологічного розвитку й умов оточення;
- неможливість «складування» людської праці;
- обмежені фізичні й психічні можливості діяльності людини (прикладення зусиль має свої межі, з часом та підвищенням інтенсивності праці зростає стомлюваність).

Ціллю управління персоналом у сфері туризму є намір отримання туристичним підприємством конкурентної переваги, забезпечення йому успіху завдяки вдалому добору працівників. Цю ціль можна представити у цілісній версії, а часткові цілі класифікувати як:

- функціональні й гуманістичні (суспільні);
- організаційні та індивідуальні;
- проміжні й кінцеві.

Функціональні цілі передбачають, зокрема, набуття туристичним підприємством визначеної позиції на ринку, планового рівня прибутку, а працівником – нових умінь, кращої вправності.

Гуманістичні цілі пов'язані зі суспільною відповідальністю туристичного підприємства щодо працівників, місцевої спільноти і природного середовища. Йдеться про суб'єктивне ставлення до працівників, їх удосконалення й розвиток, створення безпечних умов на робочому місці.

Можна зробити узагальнювальний висновок, що цілі управління персоналом у туризмі пов'язані з основною діяльністю і цілями туристичних підприємств, формуванням вартості й умов, які мають ключове значення для їх становлення та розвитку. До них належать:

- забезпечення (стосовно до поточних і майбутніх потреб туристичного підприємства) відповідної кількості компетентних працівників з необхідними знаннями, у тому числі:
 - ✓ визначення в часі й просторі туристичного підприємства кількісних і якісних потреб у сфері засобів праці;
 - ✓ вдалий добір, пов'язаний не лише з потребою застосування відповідних процедур, методів і знарядь, а й з необхідністю вивчення ринку праці та співпрацею з відповідними навчальними закладами;
 - ✓ управління компетенціями, створення і розвиток груп, розвиток лідерства;
- створення у туристичному підприємстві таких систем мотивації та комунікації, які дадуть змогу досягти високої ефективності праці колективу і кожному працівникові зокрема, формування зв'язку працівників з фірмою і відповідної організаційної культури, у тому числі:
 - ✓ створення і підтримання туристичним підприємством іміджу привабливого і порядного працедавця;
 - ✓ дослідження потреб працівників;

- ✓ аналіз продуктивності праці та чинників, які сприяють і протидіють її підвищенню.

Використання окремих знарядь, таких як пошук працівників, подальше їх удосконалення, мотивування, вплив на становище, процес управління персоналом, сприяє розвитку креативності й відданості працівників, згуртовує їх навколо цілей фірми й сприяє отриманню вищої ефективності.

Ефективне управління персоналом забезпечує формування професійного і стабільного персоналу туристичного підприємства, який характеризується такими ознаками:

- компетентністю (працівники мають відповідні вміння і знання);
- ввічливістю (працівники ставляться до клієнта тактовно і з повагою);
- відповідальністю (можна бути впевненими у своїх працівниках);
- надійністю (працівники виконують роботу сумлінно і відповідно до посадових інструкцій);
- швидкістю прийняття рішення (працівники невідкладно реагують на прохання й потреби клієнтів);
- комунікативністю (працівники виявляють потребу точного розуміння покупця і передавання йому актуальної інформації).

Результатом добре поставленого у туристичному підприємстві управління персоналом є віддані і зацікавлені працівники, які несуть відповідальність за власні дії, охоче беруть участь у всіх процесах на фірмі та постійно вдосконалюються.

Зацікавленість працівників виявляється у:

- розумінні важливості свого внеску і ролі в сфері надання туристичних послуг;
- усвідомленні обмежувальних чинників своєї діяльності;
- відповідальності під час вирішення проблемних ситуацій;
- оцінюванні своїх дій на тлі особистих цілей;

- активному пошуку можливості підвищення своєї компетенції, знань і досвіду;
- невимушеному бажанні ділитися знаннями й досвідом.

2.2. Роль персоналу у сфері надання туристичних послуг

Визнання персоналу ключовим елементом успіху туристичних підприємств означає потребу у відповідному управлінні трудовими ресурсами, що пов'язано з необхідністю вирішення низки проблем, які стосуються: пошуку, утримання й розвитку працівників, мотивування, створення відповідних умов праці, оцінювання ефективності використання персоналу тощо. Необхідно також пам'ятати, що людський чинник не лише обумовлює правильний перебіг діяльності з надання послуг у туристичному підприємстві, а також є джерелом витрат і суб'єктом господарювання.

Витрати на оплату праці становлять одну з найважливіших позицій у структурі загальних витрат туристичних підприємств. Наприклад, частка витрат у готельних об'єктах на оплату праці основних і допоміжних працівників у загальних витратах становить приблизно 30 %. Обґрунтованим є твердження, що за раціонального використання трудових ресурсів недоцільно шукати способів та можливостей обмеження цієї частки витрат за одночасного усвідомлення факту, що в діяльності з надання послуг потрібно турбуватися про їх високу якість. Однак можна припустити, що на певному ринку будуть функціонувати туристичні підприємства (наприклад, готельні об'єкти), які мають схожі або однакові розміри і виробничу структуру, але отримують різні результати.

Спостереження туристичного ринку і підприємств, які функціонують на ньому, засвідчує, що повсюдно усвідомлюється важливість проблематики формування й розвитку людського чинника. Необхідність пристосування підприємства до зовнішніх змін, потреба створення системи ефективної комунікації всередині підприємства та між підприємством і його оточенням,

а також удосконалення способів спільної діяльності покладені в основу обґрунтування поступового переходу від традиційного управління персоналом (людськими ресурсами) до управління людським капіталом, який охоплює компетенції й уміння працівників. Цей капітал інтегрований з людиною (працівником), його знаннями, досвідом, бажанням та можливостями працювати на підприємстві й може підлягати лише «орендуванню».

Відтік працівників з підприємства (звільнення персоналу) може зумовити явище втрати пам'яті організації. Одночасно з відходом працівника безповоротно втрачаються уміння, досвід, що пов'язаний з опануванням визначених механізмів і технологій, неформальних відносин з клієнтами, постачальниками або іншими працівниками. Зі свого боку залучення нових, здібних кандидатів та створення їм відповідних умов для розвитку збільшує людський капітал. Він виявляється у сукупній компетенції туристичного підприємства, прийнятті найкращих рішень завдяки знанням і досвіду працівників. У пошуку конкурентних переваг підприємства визнають працівників найважливішим елементом своєї діяльності, а вміле управління ними – запорукою успіху на ринку.

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

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

- постійною самоосвітою, розвитком (підвищення кваліфікації, тренінги, кар'єрне зростання тощо);
- визнанням і винагородженням (спостереження за зусиллями працівників, оцінка активності членами трудового колективу, оплата праці, доплати за стаж, нагороди, соціальна діяльність);
- формуванням організаційної культури, ефективніших каналів комунікації та менеджерського лідерства, що забезпечить реалізацію наведених вище тез.

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

- формування стратегії створення людського капіталу як складової стратегії діяльності підприємства;
- оцінювання потреб у кадрах, характеристика особистісних ознак, компетенції й умінь, необхідних для виконання посадових завдань;
- моніторинг процесу добору потенційних працівників та їх ставлення до функціонування підприємства (у спосіб, який забезпечить створення позитивних зв'язків працівників з місцем праці);
- використання індивідуального інтелектуального капіталу працівників, формування відчуття приналежності до підприємства, що забезпечує не лише бажаний (високий) рівень виконання завдань, а також є наслідком розвитку індивідуального капіталу (уміння, вправності, рівня знань, рис характеру, досвіду);
- турбота про постійне навчання працівників, підвищення їхньої кваліфікації, зв'язок працівників з положеннями стратегії підприємства (єдність цілей працівника і суб'єкта господарювання);

- забезпечення працівникові свободи вибору, участі у прийнятті управлінських рішень;
- збільшення втрат зі звільнення як у фінансовому (доплати, премії, додаткові послуги), так і в нематеріальному (суспільні зв'язки, довіра, інформаційна відкритість) вимірах;
- турбота про швидке надання працівникам потрібної інформації, обмін знаннями (створення на підприємстві внутрішнього ринку знань).

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

Визначення попиту, набір і відбір, навчання, використання та винагородження персоналу є важливими завданнями в управлінні людськими

ресурсами, вирішення яких пов'язане з особливостями сфери послуг, де працює як висококваліфікований, так і некваліфікований персонал з постійним, тимчасовим режимом роботи, за сумісництвом або сезонно. Саме ці особливості визначають обсяг та характер діяльності в управлінні персоналом.

Персоналові як об'єкту управління часто приписують найважливіше значення, тому що персонал перебуває в постійному контакті з клієнтом і може формувати уявлення клієнтів про діяльність підприємства на ринку.

Персонал може бути важливим джерелом переваги цієї фірми або її недоліком. Визначальне значення персоналу туристичного підприємства випливає з:

- характеру послуг туристичної діяльності;
- високої частки витрат у загальних витратах;
- значного впливу персоналу на ефективність функціонування підприємства;
- здатності персоналу до генерації інновацій;
- факту, що на ринку туристичних послуг взаємовідносини між персоналом та клієнтами впливають на якість пропонованих послуг, задоволення туристів та формування позитивного іміджу фірми та її продуктів.

Працівник туристичного підприємства має мати відповідні риси характеру, комунікабельність, бути позитивно налаштованим до виконання побажань і потреб туристів. Працівник з обслуговування туристичного руху має розмовляти з клієнтом, делікатно задавати питання, а також знати або здогадуватись про мотиви рішень клієнта. У разі обслуговування розважальних заходів необхідно ознайомитися з традиціями та культурною спадщиною відповідного регіону чи країни, звідки приїхали туристи. Знання навичок, традицій і поведінки туристів дозволить надати їм кращі послуги, що заохотить їх наступного разу відвідати цю місцевість. Добре підготовлений до роботи працівник з обслуговування туристичного руху,

його спосіб поведінки та вигляд залишаються у пам'яті клієнтів і асоціюються з фірмою, яку ця особа представляє.

Важливими є чинники, які характеризують особисті риси характеру працівника сфери туризму. Особи, які бажають працювати у туристичній галузі, окрім набутих професійних навичок під час практик чи навчань (наприклад, технічних, обслуговування клієнтів чи знань із соціології та психології), мусять мати певні психофізичні здібності, як, наприклад:

- терпимість, опанування собою, ввічливість, сумлінність;
- красномовність, висока особиста культура, доброзичливість;
- відповідальність, почуття обов'язку, дисциплінованість;
- стійкість у стресовій ситуації;
- вміння пошуку виходу з будь-якої ситуації;
- швидке прийняття рішення;
- добра організація праці та систематичність;
- вміння правильного представлення себе, свобода у поведінці і комунікабельність;
- приємна зовнішність та естетичний вигляд;
- постійне самовдосконалення та підвищення інтелектуального рівня;
- знання іноземних мов;
- легкість встановлення контактів з людьми;
- відповідне зосередження на клієнтові та вміння уважно слухати;
- емоційна стабільність, здатність до швидкого відновлення сил у стресових ситуаціях;
- здатність впоратися з емоціями клієнта;
- готовність надати допомогу іншим людям для вирішення їхніх проблем;
- вміння вести переговори та активно продавати.

Зовнішній вигляд працівника під час зустрічі з туристом не має викликати у нього негативного ставлення. Під час роботи на лінії *“працівник*

– *турист*” важливу роль відіграють зовнішні умови: презентабельність, приємна зовнішність, дбайливість про зовнішній вигляд, спортивна фігура.

Кожне робоче місце також пов’язує з певними особистими вміннями працівника. Виконання службових обов’язків (прийняття туриста у рецепції, обслуговування під час споживання їжі) інколи вимагає таланту, грації, такту, високої особистої культури чи вмінь.

Персонал є дуже ефективним для досягнення операційних цілей туристичного підприємства, а особливо у такій діяльності, як пошук клієнтів, комунікації з ними, продаж, обслуговування і збір інформації. В умовах висококонкурентного ринку персонал з продажу працює для задоволення клієнтів і прибутків фірми. Для досягнення цих цілей персонал з продажу, окрім традиційних умінь з реалізації, мусить виявити здатність аналізувати і планувати маркетингову діяльність.

Серед досліджень діяльності підприємств з надання туристичних послуг має бути проблематика значення кадрів, працівники яких встановлюють контакт з клієнтами (туристами). До цих суб’єктів потрібно зарахувати туристичних посередників, готельні підприємства, заклади харчування, а також господарювання суб’єктів, які функціонують у сфері надання екскурсійних послуг провідника, туристичної інформації тощо. Найважливіші місця працевлаштування, які характерні для туристичного сектора, представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні місця працевлаштування у туристичному секторі

Посередники туризму	Транспортна сфера	Сфера розміщення	Сфера харчування	Інші сфери
Туроператор Турагенства	Повітряний Автомобільний Водний	Готелі Мотелі Пансіонати Кемпінги	Ресторани Кафе Кав’ярні Цукерні	Центри туристичної інформації Провідники Екскурсоводи

Рівень обслуговування туристів у туристичній агенції, готелі чи ресторані формує їх думку про ціле підприємство. Однією з ознак професійного обслуговування клієнтів є ввічливість. Повага до клієнта, товариська атмосфера, що його оточує, викликає у туриста почуття психологічного комфорту. Якщо персонал є неуважним, то малоімовірно, щоб турист забажав ще раз скористатися послугами цього туристичного підприємства (наприклад, повернувся до готелю, незважаючи на його добре розміщення чи хороше оснащення). Завданням персоналу туристичного підприємства є надання того, що потрібно туристу: гідного обслуговування, виняткової атмосфери, спокою, дружнього та приємного ставлення, а найважливіше – гостинності. Важливою є готовність до надання допомоги, яка проявляється в уважному ставленні до гостя, а також у пропозиції додаткових послуг. Створення високих стандартів послуг є одним із способів пошуку нових та збереження існуючих клієнтів.

Умовами ефективної системи обслуговування клієнта є:

- необхідність інвестування у людський чинник та підготовка працівників до впровадження у життя прийнятих принципів і правил поведінки, здебільшого через навчання;
- введення в дію мотиваційного механізму для працівників (не тільки фінансового, а й соціального чи психологічного) з метою піклування про клієнта;
- створення корпоративної культури.

Більшість туристичних підприємств (особливо готелі та туристичні оператори) має певні стандарти обслуговування клієнтів, які однакові для всіх відділів. Вони складаються з детальних інструкцій щодо одягу працівників, їх взуття, зачіски, вигляду рук, макіяжу, можливого татуювання тощо. Вони визначають спосіб ведення безпосередньої та телефонної розмови з клієнтом.

У теорії й на практиці існують твердження, що для того, щоб мати задоволених клієнтів, потрібно, аби працівник був задоволений. Працівник,

приступаючи до виконання роботи, переважно хоче її виконувати добре, але також очікує від працедавця виконання певних умов:

- справедливого винагородження (доброї оплати праці за добру роботу);
- прозорості і зрозумілої системи заробітної плати, премій, дисципліни;
- поваги і визнання особистої гідності;
- створення сприятливої робочої атмосфери;
- можливості висловлювати пропозиції, свободи висловлювання;
- можливості критики, а часом протесту;
- перспективи кар'єрного росту, змоги підвищення кваліфікації;
- справедливих методів управління, чіткої організації роботи, конкретного визначення обов'язків і відповідальності.

Туристичні організації все більше усвідомлюють, що ринкові успіхи забезпечує не лише зовнішній маркетинг, а й внутрішній, який спрямований до персоналу. Суттю внутрішнього маркетингу є передусім проєктування діяльності працівників так, щоб управління ними відповідало стратегії підприємства. Отже, внутрішній маркетинг тісно пов'язаний зі спеціалізацією, продуктовим асортиментом, охопленням, структурою фірми.

Завданням внутрішнього маркетингу є поступ працівників, створення відповідної системи мотивації праці та зменшення плинності кадрів через задоволення їх потреб. Внутрішній маркетинг сприяє формуванню бажаного ставлення працівників, які заохочують клієнтів до користування послугами організації. Це вигідно організації, оскільки в результаті маркетингових заходів не тільки клієнти, а й працівники починають позитивно оцінювати працедавця.

Діяльність у сфері внутрішнього маркетингу має охоплювати навчальну активність, яка б передавала знання працівникам про місце організації на ринку, тобто способи конкуренції на ринку, так, щоб було можливим перекласти стратегічні положення на діяльність, яку здійснює весь персонал. Недооцінений працівник туристичного підприємства є не лише неефективним у своїй роботі, а й часто своє незадоволення переносить на

відносини з клієнтами. Здобуття лояльності, прихильності, а навіть ентузіазму працівників, вимагає багатьох заходів, які полягають у вмілій інтеграції та мотивації працівників.

Якість надання послуг та якість обслуговування клієнтів зумовлені перш за все кваліфікацією, компетенцією, вміннями, здатністю присвятити себе і способом поведінки виконавчого персоналу. Отже, виникає проблема відповідної підготовки персоналу «першої лінії» до завдань задоволення клієнтів. Під таким кутом зору можна приймати рішення щодо одного з двох крайніх заходів або прийняти середній варіант. Перше полягає у точному визначенні процедур (усіх дій, способів їх виконання, хронології, дотримання термінів) і у детальному контролі за їх дотриманням працівниками. Персонал, який надає послуги, постійно повторює одні й ті ж дії. Однак від нього не очікується винахідливості чи оригінальності, коли йдеться про виконання обов'язків. Як приклад можна навести стандартизацію поведінки персоналу у закладах швидкого харчування тощо.

На противагу підходу, який полягає у суворій стандартизації робіт, які виконують працівники з надання послуг, існує концепція управління персоналом шляхом надання повноважень. Наділити працівника повноваженнями – означає надати йому значну свободу у роботі з обслуговування клієнтів завдяки переконанню, що тільки особистий талент допоможе найкраще задовольнити потреби та сподівання покупця. Надання таких повноважень працівникам реально може забезпечити збільшення задоволення покупців, якщо персонал себе ототожнює з цілями організації і у зв'язку з цим прямує до якнайкращого задоволення вимог клієнтів.

Повноваження персоналу приймати самостійно швидкі рішення має ґрунтуватися на чіткому баченні діяльності організації та виразно задекларованих керівництвом цілях. У фірмах, де працюють уповноважені працівники, потрібні висококваліфіковані і більш віддані менеджери, ніж в організаціях, які використовують традиційні форми управління.

Зацікавлення концепцією уповноваження працівників виникає з вигод, які може принести їх впровадження. Першою з них є задоволення працівників від виконаної роботи, яке виникає через самостійність у прийнятті рішень та завдяки довірі керівників. Активність персоналу перекладається на задоволення клієнтів, що має значення для отримання їх прихильності. Такі клієнти пропонуватимуть послуги підприємства іншим потенційним клієнтам. Надання працівникам повноважень сприяє їх винахідливості та ініціативі, що приносить багато ідей та сприяє вдосконаленню діяльності фірми. І ще одне: віддані працівники, які ідентифікують себе з цілями фірми, виявляють бажання виконувати свою роботу якнайкраще, не вимагають постійного контролю і працюють значно продуктивніше.

Отже, повноваження або самоуправління на будь-якому рівні управління є процесом перетворення людини, усього колективу з об'єкта управлінської діяльності в її суб'єкт.

Невластива поведінка працівників стосовно клієнтів не є результатом їх злої волі, а скоріше відсутності розуміння місії фірми, а також відсутності відповідних умінь та оснащення. Причинами проблем у цій сфері можуть бути:

- недостатня кількість працівників;
- відсутність навчань з тематики обслуговування клієнта;
- неефективні бізнесові процедури – відсутність поширення інформації між відділами, відсутність повноважень для прийняття рішень лінійними працівниками;
- неефективна мотиваційна система;
- незнання працівників про реальні сподівання клієнтів.

До найбільш поширених помилок, яких допускають під час управління персоналом, можна зарахувати:

- синдром випадкового працівника (працевлаштовані випадкові особи, важко втримати фахівців, важко позбутися некомпетентних працівників);
- нечіткі критерії мотивації (винагородження призначається тенденційно, премії не мобілізують до роботи, створюються інтриги);
- низьку дисципліну і низькі моральні якості працівників (працівники не реагують на аргументи вищого працівника);
- синдром відсутності відповідних людей на конкретних робочих місцях (відсутність орієнтації у власному людському потенціалі, кваліфіковані працівники працюють не за спеціальністю);
- синдром диригента (керівник мусить сам у всьому давати раду, завантажений роботою і ні на що не має часу).

2.3. Особливості управління персоналом у сфері туризму

У процесі функціонування туристичного підприємства використовуються всі його засоби, але особливість цього виду діяльності полягає у тому, що людський чинник відіграє в ньому основну роль.

Працівників туристичного підприємства можна вважати ключовим ресурсом, тому що роль людського і матеріального факторів не рівнозначна. Людський фактор – це активний творчий елемент процесу виробництва благ і надання туристичних послуг. Натомість матеріальному фактору належить інструментальна роль. У готельній, гастрономічній, посередницькій діяльності, а також центрах туристичної інформації, пасажирських перевезеннях, а отже, в туризмі загалом простежуємо велику частку участі у процесі надання туристичних послуг людського ресурсу. Працівники є ініціаторами виконання роботи відповідно до реалізації цілей підприємства та задоволення потреб і сподівань споживачів. Сфера цієї діяльності, як і матеріальні витрати, підлягає правилам економічної калькуляції. У процесі роботи людина відіграє суб'єктну і предметну роль. Це означає, що, здійснюючи управління людськими ресурсами на підприємстві, потрібно

намагатися використовувати подвійну роль людини в процесі праці та враховувати її функцію активізації.

На сучасному етапі розвитку туризму спостерігаються процеси заміни людської праці автоматизованими знаряддями й різними машинами, які стають елементами обладнання робочих місць. Але їх наявність відносно обмежена і тому радикально не впливає на зменшення кількості працівників у туризмі. Навпаки, динамічний розвиток туризму й туристичного ринку стимулює зростання кількості працевлаштованих працівників у цьому секторі.

Не можна також оминати проблему впливу зміни умов діяльності туристичних підприємств (посилення конкуренції у туристичному секторі та ролі якості у здобутті клієнтів) на переоцінку принципів його функціонування. Йдеться про нові підходи до управління людьми на підприємстві. Виявляється, що управління персоналом туристичного підприємства, яке вимагає слухняності, дисципліни і коректного виконання визначених обов'язків на конкретному робочому місці, не завжди пов'язано з ефективністю. Підвищена роль якості пропонованих підприємством послуг вимагає від працівників поміркованості, інноваційності, ініціативи, уміння швидко приймати рішення, а також лояльності щодо фірми. Відтак, варто наголосити, що заміна людської праці машинами чи іншою технікою можлива і доцільна лише тоді, коли вона не спричинить зниження якості пропонованих послуг. Цю межу не можна переходити у туристичному підприємстві, аби не порушити стандарти якості. Для підприємця (власника туристичного підприємства) це означає необхідність володіння концепцією управління людськими ресурсами, а передусім – підготовку підприємства з огляду забезпечення потрібними засобами праці.

Перебіг процесу праці у туристичному підприємстві є достатньо неоднорідним, однак має прямувати до створення пропозиції, яка охоплює визначений (вужчий або ширший) пакет матеріальних благ і послуг, що здатний задовольнити потреби туристів. Диференціація пропозиції та

характер процесів праці у туристичному підприємстві засвідчують, що багато її елементів не підлягає стандартизації. Їх важко чітко запрограмувати через нематеріальність послуг, а також змінність потреб і сподівань туристів.

Очевидним є також те, що в процесі надання туристичних послуг можуть виникнути проблематичні обставини, які неможливо було передбачити. Правильне реагування працівників на нові обставини має вирішальний вплив на ступінь задоволення потреб туристів. Працівники, які безпосередньо беруть участь у процесі надання послуг, визначають великою мірою структуру цих послуг та їх рівень. Від їх знань, кваліфікації, умінь, досвіду та винахідливості залежать результати діяльності, яка виявляється у ступені задоволеності потреб туристів. Дуже часто в процесі реалізації туристичного заходу ці працівники покладаються на власні сили та вміння (наприклад, провідник, екскурсовод). Окрім знань і кваліфікації, вони мають володіти певними особистісними ознаками, такими як креативність, комунікабельність, особиста культура та культура обслуговування, здатність ризикувати, творчо підходити до вирішення проблем.

Специфіка роботи у туризмі полягає в тому, що працівники туристичних підприємств є організаторами процесу праці й безпосередніми виробниками. Одночасно широкий спектр дій з надання туристичних послуг вимагає від них формування позитивних стосунків з багатьма працюючими колегами з готельної, гастрономічної, транспортної сфери, туристичними агенціями, центрами туристичної інформації тощо. Кожен із них має бути налаштованим на реалізацію сподівань клієнтів, якісне їх обслуговування, надання відповідної інформації, бути порадником і помічником, наприклад, учасникам екскурсії, гостям готельного об'єкта тощо.

Специфіка діяльності туристичних підприємств і перебігу робочих процесів полягає також у тому, що праця, яка пов'язана з обслуговуванням туристів (наприклад, гостей готельних об'єктів), має тривалий, багатозмінний, цілодобовий характер, незважаючи на вихідні й святкові дні, часто виконується довше за звичайний восьмигодинний робочий день. Окрім

цього, під час туристичного сезону додатково збільшується навантаження на працівників, які займаються обслуговуванням туристичного руху. Такі обставини передбачають відповідну організацію роботи, що вимагає, зокрема, особливого формування міжособистісних відносин і атмосфери на робочому місці.

Не можна забувати, що переважна більшість працівників туристичних підприємств мають безпосередній контакт з клієнтом; між ними встановлюються певні взаємозв'язки. Це створює додаткове психологічне навантаження, іноді вимагає фізичної підготовки працівників. Доброзичлива атмосфера на робочому місці полегшує працівникові виконання його обов'язків, навіть якщо маємо справу з інтенсивним рухом клієнтів.

Отже, управління персоналом в туризмі висуває перед працівниками вимоги, які стосуються не лише знань і практичного досвіду, а й певних психічних і фізичних якостей. Психічні якості охоплюють, зокрема, темперамент, риси характеру, здібності. Темперамент означає певну сукупність ознак індивіда, які характеризують передусім спосіб його реагування на вплив зовнішніх чинників і спосіб їх переживання. Для працівників туристичних підприємств, які мають безпосередній контакт з клієнтами, найбільш прийнятний тип темпераменту *сангвінік*. На практиці це означає, що працівники мають бути активні, оптимістично налаштовані, врівноважені, розважливі й відкриті для інших людей (клієнтів). Одночасно низка дій, які виконуються на різних робочих місцях, вимагає повторюваності. Вони можуть здійснюватися повільніше, а їх виконавці зазвичай не мають безпосереднього контакту з клієнтом. На цих посадах (наприклад, працівники виробничого блоку гастрономії, покоївки у готельних об'єктах) можуть бути задіяні особи, які мають *флегматичний* тип характеру. Однак це ніяк не заперечує той факт, що на кожному робочому місці всі обов'язки треба виконувати сумлінно. Добір працівників з відповідними ознаками і здібностями має принципове значення для

ефективного функціонування підприємств, проявом якого буде висока частка клієнтів, задоволених, пропонованими послугами.

У цьому контексті варто звернути увагу на те, що найчастіше пропозиція туристичних підприємств охоплює певну сукупність послуг. Процес надання послуг зазвичай вимагає співпраці декількох осіб (наприклад, у готельному об'єкті в обслуговуванні гостей працюють представники служби розміщення, харчування, відділу надання спортивно-рекреаційних послуг тощо). У зв'язку з цим вагомим значення набувають такі риси працівників, як товариськість, схильність до співпраці, бажання надати допомогу, гречність, ввічливість, повага до іншої людини, довіра тощо. Результатом активності цих осіб є кінцевий результат – якісне надання готельної послуги і задоволення гостей. Добір персоналу, який володіє відповідними якостями і кваліфікаціями, має принципове значення для злагодженого перебігу процесу обслуговування клієнтів та формування якості пропонованих послуг.

Характерною ознакою обслуговування туристів є різноплановість роботи, диференціація щодо кваліфікації персоналу, вміння й готовність виконувати різні дії та поєднувати функції. Це має особливе значення для малих туристичних підприємств (наприклад, сімейних фірм, які надають послуги з розміщення чи харчування). У таких фірмах певні функції виконує одна особа, яка може працювати на кухні, обслуговуючи клієнтів, та здійснювати розрахунки. Тому навчальним закладам, які випускають фахівців готельної чи ресторанної спеціалізації, необхідно здійснювати підготовку майбутніх працівників, які б могли суміщати дві або більше професій. Вдалим прикладом може бути поєднання професії кухаря і кельнера, кухаря і кондитера.

З іншого боку, не можна не помітити, передусім у готельній сфері, розширення структури професій. Це результат змін у пропозиції готельних об'єктів, в основу якої покладено конкурентне середовище та боротьбу за потенційного клієнта. У готелях вищої категорії з'являються послуги з

проведення заходів для бізнесу, спортивно-рекреаційні, а також *spa & wellness*, надання яких вимагає залучення працівників відповідної спеціалізації (професії), наприклад лікарів, масажистів, спеціалістів з реабілітації тощо. Істотний вплив на специфіку роботи в туристичному підприємстві має характер і сфера контактів його працівників з клієнтами, які мають різні потреби, сподівання, риси характеру тощо. Це вимагає відповідного толерантного ставлення до клієнтів. Лише такий підхід персоналу створює передумови для належного обслуговування клієнтів і має принциповий вплив на створення позитивного іміджу підприємства.

Отже, наведена характеристика особливостей управління персоналом у туризмі засвідчує, що людські ресурси мають бути у центрі уваги власників і менеджерів цих організацій. Їм необхідно діяти у напрямі формування компетентних працівників, однак їх компетенція не може обмежуватися винятково кваліфікацією. Від працівників туристичних підприємств потрібно вимагати не лише доброї професійної підготовки, формальної освіти, знань з визначеної галузі, вміння їх застосовувати на практиці й відповідного досвіду, а також інших компонентів необхідних компетенцій (наприклад, сумлінне ставлення до обов'язків, колег, підлеглих чи вміння й здатність розуміти довколишню реальність).

За наведеними прикладами можна дійти висновку, що існує багато чинників, які впливають на організацію управління персоналом на туристичних підприємствах, а саме:

- характер діяльності з надання послуг, обсяг та структура пропозиції підприємства;
- функціональна сфера підприємства і масштаб його діяльності;
- структура основних засобів підприємства;
- використання технології, ступінь механізації й автоматизації праці, що визначає характер діяльності працівників;
- збереження еластичної професійно-кваліфікаційної структури;

– сподівання і потреби клієнтів.

Знання особливостей і специфіки управління персоналом у туризмі є вагомою передумовою ефективної політики формування трудових ресурсів підприємства, а саме: забезпечення кадрів, їх формування шляхом навчання і підвищення кваліфікації та заохочення ресурсами мотивації. Отже, відповідне управління людськими ресурсами підприємства є ключем до реалізації його цілей.

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

Організаційна культура підприємства виявляється у поведінці та діях окремих працівників, груп, у їх позиції, способі вирішення нових проблем, організації роботи тощо. Вона стосується кожного працівника як невід’ємної складової відносин між людьми, а її пізнання дає можливість виявити та обґрунтувати мотиви поведінки людей і визначити ефективні методи її формування. Враховуючи організаційну культуру у процесі управління персоналом, можна добрати працівників з певними ознаками і тим самим окреслити спосіб реалізації очікуваних результатів, який зумовлений не лише з цілями туристичного підприємства, а й потребами працівників.

2.4. Місце працівника у маркетингових цілях туристичного підприємства

Працівники усіх ланок є основою туристичного підприємства, а їх цілковита відданість дозволяє використовувати їх професійні здібності на благо організації.

Персонал туристичного підприємства можна класифікувати за професіями та спеціальностями, рівнем кваліфікації працівників тощо. Кожна галузь, зокрема й туристична, має лише їй властиві професії та спеціальності, наприклад екскурсоводи, гіді, провідники, перекладачі тощо. Водночас у сфері туризму близько половини персоналу працює за загальними професіями та спеціальностями. Це бухгалтери, економісти, механіки, водії тощо.

Структурно працевлаштований персонал туристичного підприємства можна поділити на три групи:

- працівники, що безпосередньо обслуговують клієнтів (персонал першої лінії);
- додатковий персонал (другої лінії), що реалізує функції виконання;
- керівний персонал, що наглядає і організовує працю персоналу.

Безпосередньо обслуговуючий персонал є основною ланкою виробничого процесу надання туристичних послуг. До нього зараховують: менеджерів обслуговування у туристичних агенціях і центрах туристичної інформації, працівників рецепції, покоївок, посильних, кельнерів, обслугову бару, водіїв туристичного транспорту, гідів, провідників. Ці працівники мають великий вплив на задоволення клієнта і повинні його обслуговувати так, щоб не виникало незадоволення і скарг. Окрім цього, вони мають бути ввічливими, надавати вичерпні пояснення тощо. У зв'язку з цим працівник, який обслуговує клієнта, мусить мати елементарну інформацію, що пов'язана з наданням послуг, знати принципи укладання угод, розрахунки за послуги,

відзначатись водночас професійністю, терплячістю і бажанням надавати допомогу, мати приємну зовнішність.

Персонал першого контакту стає особливо важливим, коли пропозиція підприємства є широкою, різноманітною, а також у просуванні продуктових інновацій і пропозиції продукту за значними цінами. Значення продавця туристичного продукту зростає у разі появи нерішучих клієнтів, які очікують додаткової інформації, підказок та порад.

Важливу роль у формуванні маркетингової діяльності туроператора або готельного підприємства відіграє додатковий персонал, який реалізує ті елементи процесу надання послуг, які не вимагають контакту з клієнтом. Це персонал служб з організації туристичних заходів, допоміжних служб готельного чи ресторанного обслуговування. Додаткове обслуговування впливає на швидкість реалізації процесу і у такий спосіб зумовлює основні якісні параметри наданих послуг.

Персонал управління має володіти певними ознаками: кваліфікацією, досвідом, особистими рисами. Також додатковим елементом є необхідність втілення так званої персональної функції. Спосіб виконання персональної функції впливає на ступінь досягнення маркетингових цілей підприємства. Керівництво має прийняти відповідну філософію управління трудовими ресурсами, у розвиток яких необхідно інвестувати.

Клієнти рідко складають скарги на фірми, працівниками яких створено милу, приємну атмосферу, і вони викликають довіру. Персонал, який безпосередньо працює з клієнтами, має істотний вплив на їх лояльність, оскільки контакт клієнта з фірмою відбувається через працівників першої лінії.

Спосіб управління персоналом є чинником, який впливає на ефективну діяльність цілого підприємства, зокрема й на внутрішню організацію.

Специфіка туристичної галузі полягає в тому, що працівники не можуть підлягати постійному контролю, більшість виконаних ними завдань реалізуються поза полем зору начальства, проте під пильним оком клієнта.

Отже, претензії гостей є швидким і дешевим способом отримання інформації про незадоволення клієнтів щодо рівня наданих послуг та поведінки персоналу.

Управління претензіями має бути перетворене на своєрідний діалог з клієнтом. Щоб процес управління скаргами у фірмі приносив очікувані результати, мають бути виконані такі умови:

- менеджери мають уважно ставитися до скарг клієнтів;
- необхідно точно визначити форми задоволення обурених клієнтів;
- потрібно чітко визначити відповідальність та компетенції у сфері прийняття претензій;
- персонал фірми має знати політику фірми у сфері скарг та претензій.

Ефективна процедура розгляду претензій приносить фірмі багато користі:

- надає шанс налагодити відносини з незадоволеними клієнтами (клієнти, чії скарги розглянуто позитивно, стають часто більш лояльними від тих, які ніколи не скаржились);
- обмежує поширення небажаної інформації про фірму;
- забезпечує мотивацію працівникам до кращого виконання своїх обов'язків.

Оскільки персонал відіграє дуже важливу роль у маркетингу туристичних підприємств, то зрозуміло, що він має свідомлювати свою роль, а також бути налаштованим на виконання бажань і потреб клієнта.

2.5. Персонал як чинник забезпечення якості готельних послуг

Відомо, що в будь-якій справі людська праця є важливим детермінантом прибутковості. Але у сфері обслуговування вона набуває такого значення, що існування єдиного господарського механізму перебуває в прямій залежності від кількості та якості праці. Останнім часом людському чиннику в індустрії гостинності приділяють значну увагу.

Кожен керівник готелю має усвідомити, яку вагому роль відіграє персонал у забезпеченні високої якості обслуговування. Будь-який працівник готелю має знати, що забезпечення якості обслуговування, якої очікує клієнт, є найважливішим завданням роботи готелю. Споживачі готельних послуг вимагають кращого обслуговування, і ті готелі, які здатні завдяки своєму персоналу задовольнити ці потреби, опиняються у вигіднішому, порівняно зі своїми конкурентами, становищі.

Тому фахівці готельного бізнесу вирізняють такі особливості характеру, необхідні готельному працівникові для забезпечення якісного обслуговування:

- тактовність – уміння поводитися в різних ситуаціях не тільки відповідно до загальних правил поведінки, а й так, аби задовольняти естетичні та етичні вимоги;
- ввічливість – форма взаємин з іншими людьми, дотримання прийнятих у суспільстві правил пристойності, чемності, шанобливості. Це засвідчення поваги, можливість у різних формах показати своє добре ставлення до інших людей. Ввічливість виявляється у вітанні та жестах, формі звертання, добрих побажаннях, люб'язності, готовності прийти на допомогу, надати послугу, тоні розмови, дотриманні прийнятих правил пристойності тощо;
- шляхетність – здатність поступатися особистими інтересами на користь інших, діяти чесно, відверто, не принижуватися заради особистої вигоди;
- повага – почуття, засноване на визнанні чеснот, високих якостей інших людей;
- коректність – форма взаємин між людьми, яка припускає вміння у будь-яких ситуаціях поводитися відповідно до загальноприйнятих правил пристойності. Отже, коректність – це більш офіційний прояв ввічливості;

- стриманість – уміння керувати своїми емоціями, не допускати розвитку негативних емоцій; неприпустимі прояви втоми, інертності, неуважності, а також зайвої збудженості та різкості не лише у висловлюваннях, а й рухах і міміці;
- пунктуальність – точність, старанність працівників у виконанні функціональних обов’язків.

Під час обслуговування готельний співробітник має лише кілька моментів, коли він може встановити контакт із гостем, і ці можливості треба використати. Особливо уважно треба ставитися до закордонних гостей, тому під час спілкування з ними працівник є представником не лише свого готелю, а й своєї країни.

Для того щоби справити позитивне враження на гостя, під час спілкування з ним необхідно:

- природно посміхатися;
- відразу познайомитися з клієнтом;
- симпатизувати туристам;
- бажано називати туриста на ім’я;
- мати охайний зовнішній вигляд.

Для того щоб справити гарне враження на клієнтів під час спілкування телефоном, необхідно:

- відразу представитися, назвати готель, відділ, своє ім’я;
- говорити чітко й виразно;
- називати туриста на ім’я;
- уважно приймати повідомлення, вести запис дзвінків;
- класти слухавку лише після того, як це зробив клієнт;
- не змушувати туриста довго чекати відповіді по телефону без пояснення.

Ввічливість і висока культура спілкування не вимагають жодних матеріальних витрат, не потребують багато часу й роблять атмосферу обслуговування максимально сприятливою.

Упродовж робочого дня співробітникам дуже важко знайти час для неформального спілкування з туристами, коли вони повернулися з екскурсійної поїздки, прийшли з ресторану або з концерту. Також не завжди є нагода поспілкуватися з гостем, який не вперше зупиняється в готелі. Проте завжди варто пам'ятати, що таке спілкування буває дуже важливим як для гостей, так і для самого підприємства.

До будь-якого клієнта треба ставитися як до дуже поважної особи, оскільки для готелю всі клієнти мають бути рівні. Створення для персоналу сприятливого робочого клімату дає змогу досягати вищого рівня трудової активності, що позначається на доходах готельного підприємства загалом. Сприятливий робочий клімат передбачає:

- справедливий процес добору і розставляння кадрів;
- наявність на кожному робочому місці посадових інструкцій, які б встановлювали критерії оцінювання виконання норм і стандартів;
- потребу підвищення кваліфікації працівників і умов просування по службі;
- періодичні перевірки роботи всього персоналу;
- програму заохочень обслуговувального персоналу готельної індустрії на всіх рівнях;
- офіційний план просування працівників по службі, що містить критерії й умови просування;
- періодичне підвищення заробітної плати;
- періодичне вдосконалення системи пільг для працівників;
- фіксування в документах цілей і завдань готельного підприємства щодо скорочення штату, узгоджених з колективом працівників;
- обов'язковий розгляд трудових суперечок адміністрацією.

Коли керівники підприємств готельного бізнесу запевняють, що пропонуване їхніми підприємствами обслуговування відповідає побажанням гостей, це має означати таке:

- власники й керівництво готелю досконало володіють інформацією про побажання й очікування кожного конкретного гостя і доводять цю інформацію до персоналу готелю у вигляді відповідних правил обслуговування, обов’язкових для кожного працівника;
- персонал готелю хоче й може працювати згідно з встановленими для них вимогами.

Проте, на жаль, часто персонал не дотримується вимог, які встановило керівництво готелю, так само, як згадані вимоги не повною мірою відображають побажання й очікування гостей до якості послуг.

Основний і допоміжний персонал має бути обізнаний в усьому, що відбувається в готелі. Кожен працівник має відчувати себе частиною підприємства, знати основні стратегічні завдання і фінансовий стан готельного підприємства. Практика залучення співробітників у всі сфери роботи готелю робить їх співучасниками загальної справи і допомагає підвищити якість обслуговування. Необхідно ефективніше використовувати заходи, спрямовані на підтримку стандартів якості обслуговування, щоб запобігти помилкам і всіляким проблемам. Керівникові готелю необхідно висловлювати персоналу свої міркування, уважно вислуховувати його побажання. Адже обслуговуючий персонал щодня контактує з гостями, і кому, як не йому, знати їх зауваження й пропозиції. Без урахування побажань клієнтів не може бути й мови про високу якість готельних послуг.

Для того щоби підвищити ефективність у дотриманні стандартів обслуговування, готельному підприємству варто налагодити обмін інформацією в тих сферах, які на певний момент відсутні або неефективні. Водночас використовуються так звані “ланцюжки якості”, анкетування працівників та багато інших методів. Зазвичай проблема якісного

обслуговування і помилки в управлінні кадрами та у наданні готельних послуг або виявляються знеособленими та їм не приділяється достатньої уваги, або їх вирішують поспіхом, оскільки заходи, спрямовані на дотримання стандартів, у готельних підприємствах використовуються малоефективно.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність управління персоналом у туризмі? Наведіть визначення цього терміна.
2. Які цілі постають перед управлінням людськими ресурсами і в чому полягає специфіка праці в туризмі?
3. У чому полягає специфіка праці на туристичному підприємстві?
4. Назвіть і охарактеризуйте чинники, які впливають на специфіку роботи на підприємствах з надання туристичних послуг.
5. Розкрийте проблематику управління персоналом у туризмі.
6. Які риси характеру необхідні працівнику для надання якісних готельних послуг?
7. Що таке “сприятливий робочий клімат”?

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ З НАДАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

3.1. Планування персоналу підприємства: види кадрового планування.

3.2. Зміст процесу наймання персоналу підприємства.

3.3. Джерела набору персоналу туристичного підприємства.

3.4. Процедура відбору персоналу підприємства туризму.

3.1. Планування персоналу підприємства: види кадрового планування

Успіх туристичного підприємства в сучасних умовах неможливий без пошуку нових, актуальних форм та технологій управління персоналом на кожному з етапів. Початковим етапом процесу управління персоналом є його планування. Без планування неможливе сучасне комплектування підприємства кадрами та реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики.

Планування персоналу – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації та кожного працівника, що дозволяє:

- забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості та вимог робочих місць;
- підібрати працівників, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією.

Кадрове планування спрямоване як на вирішення проблем підприємства, так і на задоволення інтересів і потреб працівників. Для організації важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній

кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам – нормальні умови праці, стабільність зайнятості та справедливність оплати.

Кадрове планування є складовою частиною планування в організації, оскільки кожний вид діяльності має бути забезпечений персоналом і буде ефективним за умови інтеграції в загальний процес планування.

Планування персоналу є складовою частиною загальних планів організації. Визначення потреб у персоналі є початковим етапом кадрового планування, на основі якого визначають:

- скільки працівників, якої кваліфікації і на якому місці будуть потрібні;
- які вимоги ставлять до тих чи інших категорій працівників;
- як буде проводитись забезпечення або скорочення персоналу;
- як буде використовуватись персонал, умови його праці;
- які будуть затрати на заплановані кадрові заходи.

Завдання кадрового планування – з одного боку, забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їх здібностей і вимог операційного процесу підприємства туризму. Робочі місця, з точки зору продуктивності і мотивації, мають давати можливість працюючим оптимальним способом розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам людини щодо умов праці та забезпечення зайнятості. З іншого боку – забезпечити реалізацію планів підприємства з точки зору людського фактора: персоналу, його кількості, кваліфікації, продуктивності та витрат на найм працівників.

Детальне планування дозволяє виявити й ефективно використати персонал шляхом:

- створення робочих місць;
- переведення працівників на інші робочі місця;
- реорганізації операційних процесів;
- удосконалення процесу найму працівників;

- організації професійного навчання.

Отже, на основі кадрового планування вирішуються питання раціональної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного завантаження персоналу протягом робочого часу (тижня, року).

Результати кадрового планування на підприємстві мають знайти своє вираження в комплексі конкретних заходів для підтримки балансу робочої сили під час звільнення працівників і забезпечення найму потрібних спеціалістів, організації навчання молодих працівників і підвищення кваліфікації штатних співробітників.

Вихідними даними для *планування потреб у персоналі* є план робочих місць, виробнича програма, норми праці, зростання продуктивності праці і структура робіт.

Планування потреб у персоналі здійснюється в такій послідовності:

- оцінка наявного персоналу і робочих місць;
- планування потреб у персоналі на перспективу;
- оцінка перспективних потреб;
- розробка проєкту задоволення перспективних потреб у персоналі.

Кадрове планування включає *два послідовних етапи*:

- етап розробки кадрового плану;
- етап прийняття рішень.

На інформаційному етапі проводиться збір інформації та статистичних даних відносно персоналу, здійснюється їх обробка й аналіз кадрової ситуації і можливих варіантів її розвитку в майбутньому. Це дає можливість розробляти альтернативні варіанти. Тому на етапі розробки кадрового плану вивчаються альтернативні проєкти, їх вплив на досягнення кадрово-економічних цілей організації. Це найбільш трудомісткий етап і вимагає професіоналізму працівників кадрових служб.

Етап прийняття рішень – це утвердження одного з варіантів як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності кадрових служб.

Обов'язковою умовою кадрового планування є визначення потрібних коштів для відтворення персоналу.

Залежно від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють **три види планування**:

- стратегічне (перспективне);
- тактичне (середньострокове);
- поточне (оперативне).

На **стратегічному рівні** визначають довгострокові, розраховані на 10 – 15 років цілі підприємства, напрями його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку туризму, концепції та напрями розвитку народного господарства в цілому. До того ж визначаються трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей підприємства; обирається метод (стратегія) досягнення цих цілей. Оформлюють результати стратегічного планування у вигляді концепцій і програм розвитку, протоколів намірів.

На **тактичному рівні** загальні цілі конкретизуються на коротший період (2–5 років), і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Строк у 2–5 років зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проєктування та освоєння нової техніки, технології, реконструкції та технічного переоснащення, вирішення масштабних завдань з соціального розвитку підприємства.

Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом економічного та соціального розвитку підприємства. Плани реалізації конкретних підприємницьких проєктів на тактичному рівні (плани реконструкції, впровадження нових технологій, створення підприємств і т.д.), які вимагають залучення до цих процесів інвестицій, розробляють у формі бізнес-планів.

На **оперативному рівні** вирішуються поточні завдання, що обумовлені кон'юктурою ринку, і, відповідно, плани розробляються у межах року. В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються,

уточнюються на основі вивчення руху персоналу, потреб операційних процесів. Планові розрахунки проводять, як правило, у кварталному розрізі. Оперативне планування не має суперечити стратегічним і тактичним цілям підприємства.

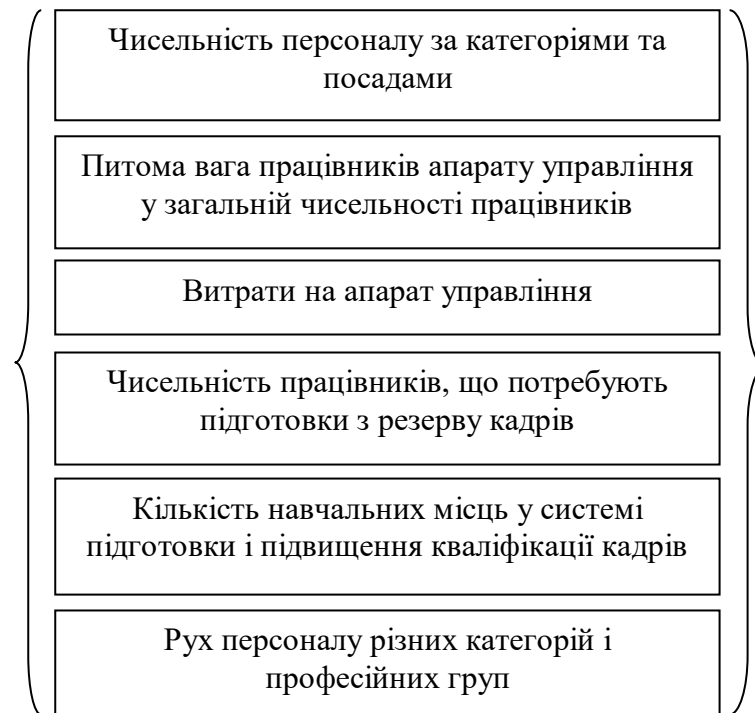


Рис. 3.1. Показники системи планування роботи з персоналом

У межах планів визначають поточну та довгострокову потребу в персоналі.

Поточна потреба – це потреба в персоналі на певний час, що пов’язанна з його рухом, звільненням за своїм бажанням, відпусткою по догляду за дитиною, інвалідністю, призовом до військової служби.

Довгострокова потреба – це потреба в персоналі на майбутні періоди. Така потреба визначається шляхом прогнозування, що ґрунтується на аналізі структури персоналу, коефіцієнті плинності кадрів, розвитку підприємства, зміні виробничої програми.

Основні методи прогнозування потреби в персоналі систематизовано та подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Методи прогнозування потреби в персоналі

Назва методу	Зміст методу
Економетричний	Потреба в персоналі визначається із прогнозованих обсягів попиту на товари та послуги
Екстраполяція	Перенесення минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє
Експертних оцінок	Використання думки фахівців для визначення потреб у персоналі.
Балансовий	Встановлення динамічної рівноваги між трудовими ресурсами та їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства.
Нормативний	Застосування системи нормативів (норми виробітку, часу, обслуговування, кількості) для визначення кінцевого показника
Економіко-математичні методи	Використання моделей для розрахунку відповідного показника на певну дату.
Комп'ютерні моделі	Однчасне використання методів екстраполяції, експертних оцінок, нормативів для визначення чинників, що впливають на кількісний та якісний стан персоналу
Методи лінійного програмування	Шляхом вирішення системи рівнянь та нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників дозволяють визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку.

Формуючи прогноз, варто також враховувати й низку внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на потребу підприємства в персоналі (табл. 3.2).

Потребу підприємства в персоналі поділяють на:

- *Загальну* (чисельність працівників, необхідних для вирішення завдань, передбачених програмами та планами).
- *Додаткову* (різниця між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду).

Таблиця 3.2

Внутрішні та зовнішні чинники впливу на потребу підприємства в персоналі

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Цілі підприємства	Рівень інфляції
Плани підприємства	Рівень безробіття
Потенціал підприємства	Пропозиція робочої сили
Ресурсне забезпечення	Структурні зміни в економіці
Стиль керівництва	Рівень конкуренції
	Стан ринку туристичних послуг
	Розвиток техніки та технологій

Одним із видів планів, що охоплює планування усіх видів робіт з персоналом та складається, як правило, на рік й охоплює комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства, є оперативний план роботи з персоналом.

Можливі складові типового оперативного плану роботи з персоналом туристичного підприємства наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Складові оперативного плану роботи з персоналом

Складова	Зміст питань, що розглядаються
Комплектування та використання персоналу	• укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації; • орієнтація залучених працівників на зайняття посад або робочих місць; • адаптація персоналу; • створення системи професійного переміщення, яка враховує можливості особистості.
Підготовка кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу	• визначення чисельності звільнених та рівня їх кваліфікації; • встановлення часового періоду звільнення; • виявлення кандидатур на переміщення в межах підрозділів або підприємства; • регламентація засобів матеріального стимулювання добровільного або дострокового звільнення; • визначення відповідальних осіб.

Ділова кар'єра, службово-професійне переміщення	• складання планів горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць; • формування кар'єрограми працівника; • доведення до працівників інформації про їх перспективи на короткостроковий період і на перспективу; • визначення системи показників, необхідних для службового просування працівників.
Потреби нового проекту	• характеристику вимог до працівників; • розрахунок потреби у персоналі; • джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах; • напрями і форми підвищення кваліфікації; • величина необхідних витрат.
Продуктивність праці та заробітна плата	• характеристика вимог до працівників; • розрахунок потреби у персоналі; • джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах; • напрями і форми підвищення кваліфікації; • величина потрібних витрат.
Удосконалення структури зайнятості	• впровадження сучасних принципів і методів управління; • зміни організаційної структури; • освоєння нових технологій.
Витрати на персонал	• основна та додаткова заробітна плата; • відрахування на соціальне страхування; • витрати на відрядження та службові роз'їзди; • витрати на професійний розвиток; • придбання фірмового одягу і т. д.

Розроблення оперативного плану роботи з персоналом туристичного підприємства потребує відповідного інформаційного забезпечення. Основним джерелом інформації можуть бути спеціально розроблені анкети, що дозволяють зібрати такі дані:

- щодо постійного складу персоналу (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вік, посада, стаж роботи на цьому підприємстві);

- про структуру персоналу (кваліфікація, статеві-вікова структура, чисельність інвалідів, частка управлінських працівників, частка працівників з вищою освітою);
- плинність кадрів, причини звільнення персоналу;
- дані про тривалість робочого дня (повністю чи частково зайняті, робота в офісі, дистанційна робота, тривалість відпустки);
- втрати робочого часу з різних причини (простої, хвороби);
- заробітна плата працівників (основна, додаткова заробітна плата, надбавки, премії).

Інформація, що використовуються для кадрового планування, має відповідати певним вимогам:

- достовірність (містити лише правдиві, реальні відомості);
- повнота (наявність достатньої інформації для прогнозування, планування та аналізу);
- простота (інформація зібрана в такій формі, що дозволяє використовувати її для аналізу та планування);
- однозначність (дані зрозумілі та мають лише одне трактування);
- актуальність (своєчасні, оперативні дані);
- наочність (представлення даних так, щоб їх можна було подавати у формі таблиць, графіків);
- співставлення (дані наводять у співставлених одиницях та застосовуються до тих об'єктів, де це можливо);
- наступність (дані про персонал, які наводяться за різний період, мають розраховуватись за однією методикою).

Різниця між малими та великими туристичними підприємствами – лише в обсязі кадрового планування. Кожне туристичне підприємство вибирає для себе модель, що відповідає його потребам.

3.2. Зміст процесу наймання персоналу підприємства

Вихідним етапом у процесі управління персоналом підприємства є наймання кадрів. Від того, як проведено набір і які люди відібрані для роботи на підприємстві, залежить уся наступна діяльність в процесі управління людськими ресурсами. Тому керівництву підприємства потрібно здійснювати цю процедуру кваліфіковано з метою уникнення додаткових проблем.

Специфіка діяльності підприємств індустрії гостинності та інтеграційні процеси сприяли зміні думки українських керівників, що організація роботи щодо наймання персоналу є пріоритетною функцією кадрових підрозділів. Лінійний менеджер безпосередньо керує людськими ресурсами, зацікавлений в ефективності процедури наймання кадрів, може реально передбачати майбутню потребу в персоналі, оскільки він детально знає поточну ситуацію і плани розвитку свого підрозділу та може сформулювати конкретні вимоги до кандидата на вакантну посаду. Тому саме лінійний керівник займає в процесі наймання персоналу головні позиції. Разом з тим, конкретні процедури набору та відбору персоналу організовують і здійснюють фахівці з кадрових служб, оскільки саме вони мають необхідні для цього знання і досвід.

Наймання на роботу – це ряд дій, що охоплюють набір, відбір та оформлення персоналу і здійснюються підприємством для забезпечення працівниками необхідної якості та в необхідній кількості.

Набір персоналу – це комплекс дій, що охоплюють вибір джерел залучення персоналу, підготовку необхідної документації (оголошення, анкети), проведення інформаційної кампанії та попереднє залучення кандидатів на вакантні посади.

Відбір персоналу – заходи, спрямовані на визначення з числа претендентів на вакантні посади найбільш відповідних за професійно-кваліфікаційними, діловими та особистими якостями.

Для організації процесу наймання персоналу потрібне відповідне забезпечення. Склад та зміст видів забезпечення процесу наймання персоналу на підприємство наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Види забезпечення процесу наймання персоналу на підприємство

Види забезпечення процесу наймання	Елементи забезпечення
Науково-методичне	• Розробка оригінальних або використання наявних сучасних наукових методологій, методів здійснення набору та відбору персоналу; • дослідження вітчизняного та закордонного досвіду в проведенні набору та відбору персоналу; • вибір інструментарію для перевірки професійних та особистих якостей; • проведення досліджень ринку праці, колективу, в якому буде працювати новий працівник; • врахування особливостей групової взаємодії; • здійснення аналізу змісту та умов праці на робочому місці; • розробка професіограми та психограми, кваліфікаційної карти та компетенцій, посадової інструкції, проєкту трудового контракту; • аналіз успішності роботи нових працівників; • корегування умов, методології, інструментарію.
Фінансове забезпечення	• Обґрунтування, планування та одержання фінансових коштів на проведення робіт з набору та відбору персоналу; • складання кошторису витрат та контроль за його використанням.
Матеріально-технічне	• Наявність засобів організаційної техніки, одержання та обробки інформації про людей під час проведення залучення та відбору претендентів.
Організаційне	• Реалізація сучасних принципів розподілу праці, спеціалізації і кооперації в службі управління персоналом; • організація введення інформаційно-довідкового апарату по рекрутингових фірмах, інститутах та ринках праці.

Правове	• Наявність правової бази під усі дії, пов'язані з персоналом, і чітке дотримання їх в повсякденній діяльності.
Інформаційне	• Одержання усієї можливої інформації про претендентів на вакантну посаду; • збір інформації про особливості робочого місця і робочого колективу; • формалізації інформації з метою її співставлення та перевірки, виявлення якостей.
Кадрове	• Необхідний кількісний та якісний склад кадрів у службі управління персоналом.

Політика наймання персоналу туристичного підприємства залежить від принципів і стратегії, прийнятих ним. Більшість підприємств сфери індустрії гостинності виходять із принципу “людина для робочого місця”, підбираючи працівника з урахуванням заздалегідь сформульованих вимог для конкретної посади. Особлива увага звертається на знання, особистісний, розумовий потенціал, практичний досвід працівника.

3.3. Джерела набору персоналу туристичного підприємства

Після визначення необхідної планової чисельності персоналу туристичного підприємства розпочинається його набір. Це доволі складний процес, що складається з ряду етапів, представлений на рис. 3.2.

Перш, ніж розпочати набір претендентів на посади, потрібно описати зміст роботи на кожній з посад. **Зміст роботи** – це перелік завдань, дій та їх характеристик, що будуть виконувати працівники на кожній посаді. Для здійснення опису роботи можуть бути використані методи:

- спостереження (опис рутинної роботи);
- отримання інформації від безпосередніх виконавців та їхніх керівників (суб'єктивізм як недолік);

- систематичний аналіз стану роботи (відповідальність; робочі стосунки; вимоги, зумовлені роботою; умови праці; перевірка виконання роботи);
- метод контрольних питань (причини змін та дій; вимоги, що висуваються роботою; умови праці; виконання роботи).



Рис. 3.2. Процес набору персоналу туристичного підприємства

Опис змісту роботи та робочих місць визначає сукупність інформації, що може бути зазначена в посадовій інструкції. У цьому документі коротко викладаються основні задачі, необхідні навички, відповідальність і повноваження виконавця.

Наступний етап залучення персоналу передбачає визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду. При цьому треба дотримуватися принципу реалістичності. За надмірно завищених вимог можна не знайти жодного кандидата.

Під час опису вимог до кандидата можливий такий набір характеристик:

1. Фізичні дані: зріст; здоров'я; еталон зовнішності, необхідний для успішної діяльності; мовні характеристики кандидата; вікові обмеження; стать.

2. Кваліфікація: освіта (рівень); необхідна професійна підготовка; необхідна кваліфікація; досвід попередньої роботи (рівень, тривалість роботи на посадах) та її види (наприклад, технічна, управлінська); інші необхідні навички і знання.

3. Інтелект: потрібен певний рівень розумових здібностей, інтелекту.

4. Здатності (необхідні для того, щоб оптимально виконувати роботу): технічні, спритність рук, вербальні, математичні, уміння спілкуватися, аналітичні навички, художні, креативність.

5. Інтереси: рішення інтелектуальних проблем, практичні/конструктивні інтереси, суспільні, художні.

6. Характер: для успіху претендентам потрібні певні риси характеру, вони мають вміти: працювати з іншими людьми, впливати на інших людей, покладатися на себе, одержувати задоволення від напруженої роботи.

7. Мотивація: гроші, безпека, престиж, належність до підприємства, влада, майстерність, рішення проблем.

8. Умови (що вимагає певна робота): проживання у певному районі, можливості поїздок, здатності довго працювати, певний сімейний стан.

Під час розроблення вимог до змісту роботи доцільно застосовувати професіограму.

Професіограма – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини. Професіограма включає відомості, які:

- характеризують саму професійну діяльність (психологічна професіограма);
- описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

У професіограмі відображаються взаємозв'язки між необхідними для ефективної трудової діяльності якостями, а також ступінь їх стійкості, зазначаються можливості формування кожної з них у процесі професійного навчання або безпосередньо на робочому місці, а також нормативні показники професійної придатності кандидата на вакантну посаду.

Психограма висвітлює такі вимоги до працівника:

- освітні;
- демографічні;
- медико-біологічні;
- психофізіологічні;
- психологічні.

Перераховані вимоги мають періодично уточнюватися у зв'язку зі зміною умов діяльності туристичного підприємства.

Важливим етапом процесу залучення персоналу є прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання майбутніх працівників. Так, кандидата потрібно поінформувати не тільки про вимоги роботодавця до його кваліфікації, досвіду і особистих якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар'єрне зростання та ін.

На наступному етапі процесу залучення персоналу – вибір джерел набору персоналу. Джерела набору персоналу підприємства туризму поділяють на зовнішні та внутрішні (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Джерела набору персоналу туристичного підприємства

Серед множини претендентів на вакантні посади, сформовані на етапі набору персоналу, потрібно відібрати тих, що найбільше відповідають пропонованим вакансіях. Це є завданням відбору персоналу. За умови, коли претендентів мало або відсутні взагалі, треба давати повторно оголошення або знижувати вимоги до кандидатів.

3.4. Процедура відбору персоналу підприємства туризму

Процедура відбору персоналу підприємства туризму, як і набору, передбачає низку етапів (рис. 3.4).

Попередній відбір спрямований на скорочення кількості претендентів шляхом їх відповідності певному набору мінімальних вимог, що висуваються до кожної посади (освіта, кваліфікація, навички, вік, досвід роботи).

Попередній відбір здійснює менеджер з персоналу на основі аналізу резюме, представленого претендентом.

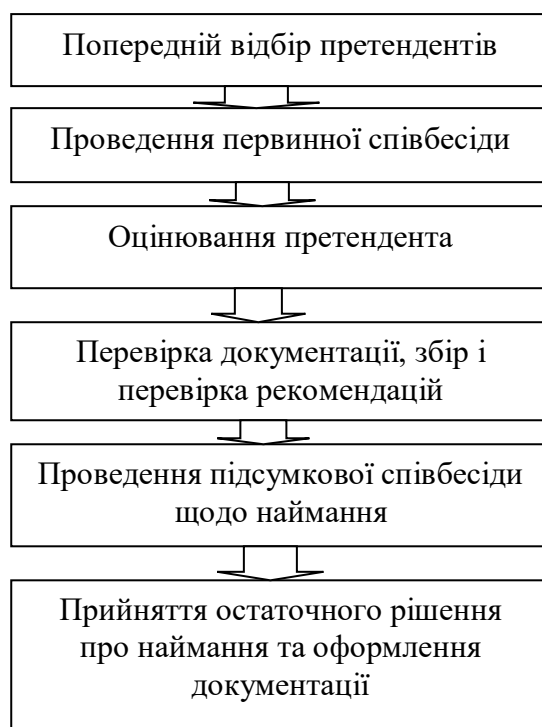


Рис. 3.4. Процедура відбору персоналу підприємства

Резюме має бути сформульоване так, щоб привертати увагу та зацікавити роботодавця. **Резюме** має містити таку інформацію:

1. *Посада, на яку претендують.* Це досить важлива частина професійної візитки. Чим конкретніше, тим краще, наприклад: “Менеджер з туризму”, “Сомільє”, “Екскурсовод”.

2. *Контактні дані.* Вказують номер телефону. Вказувати адресу проживання не варто, бо навряд чи роботодавець стане писати листа. А ось адресу електронної пошти потрібно написати обов'язково. Також не завадить вказати місто проживання або місто, в яке ви готові переїхати.

3. *Досвід роботи.* Потрібно максимально докладно описувати досвід роботи. Починати варто з останнього місця роботи, а закінчувати – першим. Інформацію про роботу не за спеціальністю, яка пропонується, можна опустити.

4. *Освіта.* Вказати про рівень освіти; спеціальність, яку здобули. Не варто забувати також і про додаткові курси, тренінги, семінари, що відвідувалися за фахом.

5. *Професійні навички.* Дуже важливий блок – професійні навички. Цей пункт – відповідь на питання “Як зробити резюме ще більш привабливим?”. Саме з нього рекрутер дізнається, що претендент вміє робити, в яких програмах працювати і т. д. Статус “впевнений користувач ПК” вже не так цінують роботодавці, як раніше. Їм потрібно більше конкретики в цьому питанні, і результати тесту на цифрову грамотність, який Мінцифра запустила, можуть її дати. Можна пройти тест на порталі “Дія”, отримати сертифікат і додати його до свого резюме.

6. *Рекомендації* (що більше рекомендацій, то краще. Контактні дати тих, хто може порекомендувати кандидата, є, звичайно, лише його перевагою).

7. *Додаткова інформація.* Звичайно, треба написати декілька слів про себе. Комунікабельність, відповідальність, акуратність та пунктуальність варто залишити конкурентам. А для свого резюме треба використовувати оригінальну характеристику:

- завжди закінчую те, за що беруся: від читання книжки до півмарафону – те саме стосується робочих завдань та обов'язків;
- поважаю чужу думку, йду на компроміси, але вмію відстоювати й власне бачення;

- люблю цифри та все, що з ними пов'язане;
- до роботи ставлюся з максимальною віддачею;
- хочу працювати в дружньому колективі, де всі поважають один одного.

Розрізняють декілька видів резюме: хронологічне, функціональне, гібридне, таргетоване.

Хронологічне резюме – це найпростіший та розповсюдженіший вид резюме. Складається за принципом “про все по порядку”. Основна увага в резюме приділяється досвіду роботи. Його описують в зворотному порядку – починаючи з останнього місця роботи:

- період роботи;
- назва компанії;
- посада;
- обов'язки;
- професійні навички й досягнення.

У хронологічному резюме добре видно професійний розвиток. Воно має виграшну позицію у разі, якщо досвід роботи свідчить про кар'єрне зростання. На майбутнього роботодавця це справить істотне враження.

Кандидатам з невеликим досвідом краще звернути увагу на інші види резюме.

Використовуйте хронологічне резюме, якщо:

- ви хочете отримати посаду в сфері, де у вас спостерігається стійкий і вражаючий прогрес;
- останнє місце роботи – це сильна сторона вашого трудового досвіду. Ви плануєте й надалі займатися цією діяльністю.

Ще один вид резюме – *функціональне*. В ньому акцент роблять на головних перевагах шукача. Тут важливі навички та професійний успіх. Цю інформацію виносять на початок резюме. Відразу після загальної інформації про шукача. Інформація про те, де і в який період ви працювали, замовчується. Або описується в загальних рисах.

Структуруйте резюме за “тематичними групами”. Наприклад, лідерські якості (керівні позиції), організаторські здібності, професійні досягнення – те, що має безпосереднє відношення до майбутньої роботи.

Щоб підкреслити ваш досвід, а не послідовність подій, не проставляйте дати.

Використовуйте функціональне резюме, якщо:

- нічого сказати про попереднє місце роботи;
- після тривалої перерви повертаєтесь до певної сфери діяльності;
- хронологічний порядок демонстрування вашого досвіду працюватиме проти вас;
- ви працювали в різних місцях, попередній досвід роботи не відображає вашого службового зростання.

Резюме функціонального типу має концентрувати увагу на трудових досягненнях.

Гібридне резюме. Його ще називають *комбінованим*. Цей вид резюме поєднує і хронологію, і ключові навички. Показує успіхи кандидата на посаду. В ньому професійні досягнення виносять на початок. Вони не прив’язані до конкретного місця роботи.

На відміну від функціонального, у гібридному резюме вказуються усі подробиці функціонального досвіду:

- посада;
- обов’язки;
- місяць та рік вступу на роботу та звільнення.

Таргетоване резюме дозволяє привернути увагу конкретного роботодавця та покликане продемонструвати найкращі якості претендента на посаду, продати себе як спеціаліста на конкретну вакансію. Воно нагадує хронологічний тип. На початку потрібно описати свій професійний досвід, а також зацікавити цільового роботодавця. У цьому типі резюме необхідно перерахувати посади з функціями, які відповідають вимогам вакансії, відобразити навички й досвід, релевантні посаді.

Логічний порядок – загальноприйнятий стандарт такого резюме.

Резюме керівника має складатися з коротких прикладів, а не довгих абзаців. Варто перераховувати тільки найважливіші та значущі для роботодавця посади, не забувати про цифри, статистику та інші кількісні характеристики досягнень.

Недоліки такого резюме в тому, що воно створюється під одну конкретну вакансію. Для цього варто добре дослідити потреби роботодавця.

Таргетоване резюме – гарний, але трудомісткий спосіб привернути увагу роботодавця. Підходить керівним посадам в сфері туризму. Його створюють фахівці зі значним досвідом роботи. Якщо у претендента на посаду незначний професійний досвід, то немає сенсу “фільтрувати” більшу його частину!

Резюме тимчасового працівника. Таке резюме підійде, якщо претендент одночасно працював над багатьма проєктами і з кількома компаніями. Інформація, викладена у хронологічному порядку, збентежить роботодавця. Може скластися враження несерйозності кандидата, наче він постійно скаче з одного місця роботи на інше. В такому резюме на першому місці потрібно вказувати навички та уміння. Потім – виконані проєкти. Мета резюме – підкреслити досягнуті результати претендента.

Існують ще й нестандартні види резюме. До них належить: *відеорезюме, креативне резюме, графічне резюме.*

Відеорезюме – це невеликий за тривалістю ролик, у якому кандидат розповідає про себе, власні успіхи, на яку претендує роботу. Підкреслює свої переваги перед іншими кандидатами. Така форма подання інформації набирає особливої популярності.

Креативне резюме – це резюме з нестандартним оформленням. Воно може складатись з графіків, фотографій, ілюстрацій. Підходить для екскурсоводів. Воно приверне увагу роботодавця, заочно ознайомить з талантами та можливостями претендента.

Графічне резюме – нестандартний вид резюме. В ньому зазвичай використовують інфографіку це візуальне, або наочне, представлення інформації, якщо потрібно уявити швидко й чітко складну інформацію. До інфографіки належать: діаграми, графіки, дорожні знаки, вказівники, географічні карти тощо. Графічне резюме представить вас як неординарну особистість, здатну забезпечити роботодавця цікавими ідеями, вивести компанію на новий рівень. Інфографіка підходить для креативних професій – це дизайнери, event-менеджери, PR-менеджери, екскурсоводи, агенти з реклами тощо.

Неправильно оформлене резюме може зіграти навіть проти висококласного спеціаліста. Чим вища посада, на яку ви претендуєте, тим суворіше резюме. Використовуйте менше яскравих фарб! Це як одяг: він має відповідати займаній посаді.

Студенту, який щойно закінчив виш, або спеціалісту, який вирішив кардинально змінити вид діяльності, підійде функціональне резюме.

На основі інформації, що міститься у резюме, здійснюється знайомство з кандидатом на посаду та відсіювання претендентів, що не відповідають вимогам за формальними характеристиками. З урахуванням відомостей, наведених у резюме, здійснюється підготовка до проведення первинної співбесіди. Проведення *первинної співбесіди* – наступна стадія відбору персоналу.

Первинну співбесіду проводить спеціаліст кадрової служби. Вона спрямована на більш детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент має одержати також інформацію про підприємство і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості у пропонуваній роботі. Окрім цього, отримання працівником найбільш повної інформації про характер майбутньої діяльності є важливим фактором зниження майбутньої плинності кадрів. Попередня співбесіда є також

засобом реклами, що інформує про імідж підприємства. Усе це варто враховувати під час підготовки до проведення попередньої співбесіди.

Основною метою первинної співбесіди є одержання відповіді на питання: “Чи зацікавлений претендент у цій роботі та чи здатний він її виконувати”. Розроблений питальник первинної співбесіди має містити питання, пов’язанні із:

- автобіографічними даними претендента;
- з’ясуванням періодів часу, коли кандидат з певних причин не навчався або не працював, порівнюючи викладене у резюме із записами у трудовій книжці;
- з’ясуванням загальноосвітнього рівня, ставлення до навчання, ступінь теоретичної підготовки кандидата, інформації про підвищення кваліфікації або одержання інших видів освіти, суміжних спеціальностей, проходження курсів;
- визначенням практичного досвіду, змісту виконуваної роботи, функцій та обов’язків, можливостей виконання інших видів робіт, непередбачених посадовими обов’язками, можливості сполучення професій, загальних та спеціальних навичок, досвіду організаторської роботи або роботи на управлінських посадах;
- характеристиками останнього місця праці, причинами пошуку нової роботи, позитивними та негативними сторонами попередньої діяльності кандидата, можливим часом початку роботи на підприємстві;
- одержуваною винагородою на попередньому місці праці, додатковими пільгами, які мав кандидат, очікуваннями, пов’язаними з матеріальною винагородою на новому місці роботи, рівнем добробуту родини;
- з’ясуванням індивідуальних характеристик, захоплень кандидата, його поведінки в робочій обстановці, інтелектуальних здібностей, особистих якостей та властивостей характеру, рівня конфліктності, працездатності.

Формування питань первинної співбесіди необхідно здійснювати в розрізі посад з урахуванням вимог до кожної з них.

Проведення первинної співбесіди дає можливість зібрати інформацію про кандидата, необхідну для його подальшого оцінювання.

Оцінювання претендентів доцільно проводити відповідно до попередньо розробленої програми. Вона містить опис моделі, методів і процедури оцінювання. Більшість підприємств туризму відбирають працівників, оцінюючи їх за отриманою ними освітою та практичним досвідом. Існує багато видів робіт, що вимагають від виконавця певних фізичних якостей (сила, здоров'я і т. д.). З цією метою варто виявляти фізичні та медичні характеристики працівників. Ці характеристики мають бути пов'язані з успіхами на попередньому місці роботи (навчання), а критерії освітченості мають неодмінно узгоджуватися з вимогами виконуваної роботи.

У процесі оцінювання працівників індустрії гостинності на вакантні посади можуть застосовуватися такі документи:

- кваліфікаційні карти (оцінювання та порівняння кандидатів за кожною характеристикою);
- карти компетенції (оцінювання відповідності компетенції претендента бажаній компетенції працівника);
- професіограми, психограми (оцінювання відповідності здібностей, вмінь та навичок, особистий якостей, рис характеру, необхідних працівнику для здійснення роботи).

Найбільш розповсюдженими методами оцінювання кандидатів на вакантну посаду є тестування, відбіркові та оцінні іспити, групові ділові ігри, вправи на вирішення проблем і аналіз конкретних ситуацій, рольові ігри, співбесіди.

Значне застосування мають *тести*. Тести загальних здібностей зараз мають місце й на підприємствах сфери туризму. Під час оцінювання кандидатів використовують тести для одномірного і багатофакторного

дослідження здібностей. Багатофакторні методи формують набір тестів, що дають можливість оцінити здібності кандидатів за низкою показників, потенційно пов'язаних з роботою за наявними вакансіями.

Мета відбіркового іспиту – перевірка рівня знань претендента. Для їхнього проведення попередньо розробляють перелік питань, що підбирають з урахуванням спеціалізації наймання і специфіки вакантної посади. Питання можуть мати загальнотеоретичний характер, передбачати знання чинного законодавства, правил, процедур, методів, асортименту певної товарної групи.

Оцінні іспити використовують з метою перевірки наявних умінь і навичок – здатності виконання операцій, швидкості і якості їхнього виконання. Наприклад, за допомогою цього методу можна перевірити рівень роботи з певними комп'ютерними програмами. Можна також оцінювати: швидкість і якість роботи із застосуванням певних технічних засобів, устаткування; вміння діагностувати і якісно виконувати ремонтні роботи; встановити рівень володіння конкретними інструментами; вміння працювати з певною інформацією і т. д.

Групові методи відбору застосовують тоді, коли є можливість зібрати кандидатів разом, і фахівець, що займається відбором, оцінює їхні переваги і недоліки в процесі використання різних процедур оцінювання. Групові методи оцінювання широко застосовують в практиці роботи центрів оцінювання.

Використання групових методів під час відбору передбачає наявність чітких критеріїв і способів виявлення з їхньою допомогою таких показників, що дозволяють визначати переваги одних кандидатів перед іншими (лідерські якості, аналітичні здібності, вміння переконувати, здатність до конструктивної взаємодії з іншими членами групи та ін.) [16].

Ефективним методом виявлення комунікативних навичок претендентів на низку посад у сфері туризму – екскурсовода, керівника туристської групи, організатори подорожей, начальника дирекції міжнародних і туристичних

перевезень, начальника агенства, інспектора з туризму, менеджера з туризму – є *рольові ігри*. У такий спосіб, наприклад, можна оцінити уміння працювати з клієнтами. У процесі спостереження за претендентом у процесі гри можна проаналізувати поведінку претендента у певних ситуаціях.

Розрізняють *особисту і групову співбесіду*. *Особисту співбесіду* проводять з одним кандидатом за спеціально розробленою програмою. Для її розробки можна скористатися загальними рекомендаціями проведення співбесіди. Водночас акцентується увага на виявленні тих характеристик, на які орієнтована ця співбесіда. Цей варіант трапляється найбільш часто, однак під час використання варто проаналізувати прийоми, що підвищують об'єктивність оцінювання (наявність схем оцінювання, система відповідальності і т. д.).

Групову співбесіду проводять з декількома кандидатами. Її мета – інформування претендентів про умови роботи або спільне обговорення певного кола питань.

Необхідність використання комплексу різних методів оцінювання претендентів на посаду під час відбору пов'язана з тим, що жоден із пропонованих методів окремо не дає вичерпної інформації, на підставі якої можна було б прийняти правильне рішення про прийом на роботу. Тільки доповнюючи результати, отримані за допомогою одного методу, даними, зібраними за допомогою інших методів, можна розраховувати на те, що відібрані працівники будуть максимально відповідати встановленим критеріям відбору.

Наступний етап процесу відбору персоналу – *перевірка представленої документації, збір і перевірка рекомендацій*. Зазначений етап передбачає аналіз і перевірку анкетних даних шляхом наведення довідок у керівників з колишнього місця роботи й інших осіб, що добре знають претендента. Методами перевірки наявної інформації є письмові і телефонні запити до організацій, в яких претендент раніше навчався або працював. Важливе джерело – інформація з останнього місця роботи. Якщо претендент ще не

звільнився, такий запит рекомендовано робити тільки з дозволу претендента. Важливою частиною оцінювання придатності претендента для роботи на підприємстві є також *медичний огляд*, за допомогою якого можна оцінити схильність претендента до алергійних захворювань, здатність переносити фізичні та психологічні навантаження, можливість працювати з клієнтами, в закладах громадського харчування. Таку інформацію можна бути отримати шляхом заповнення медичної анкети, спеціальних медичних оглядів, перевірок, діагностики.

Наступний етап процесу відбору персоналу – проведення *підсумкової співбесіди* щодо наймання. Підсумкову співбесіду проводять, як правило, із безпосереднім керівником. Проведення підсумкової співбесіди безпосереднім керівником має свої плюси і мінуси. Позитивним моментом є те, що такий підхід підвищує імовірність професійної і психологічної сумісності керівника і його підлеглого, їхньої ефективної взаємодії. Однак з ряду причин (кар'єрні розуміння, недостатня кваліфікація керівника, корисливі розуміння) його висновок може мати суб'єктивний характер і не сприяти найманню ефективного працівника. У разі наймання працівника на високі керівні посади підсумкову співбесіду проводить спеціальна комісія, що складається з двох або кількох осіб.

Мета підсумкової співбесіди полягає в одержанні інформації з тих питань, що не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, або в уточненні отриманої раніше інформації. Тому спеціалісту, що проводить співбесіду, необхідно ознайомитися з матеріалами і оцінками, які отримано раніше. На основі їхнього аналізу має бути розроблено програму співбесіди. Особливу увагу на цьому етапі варто звернути на уточнення схильностей і позитивних рис працівника. Основне завдання *підсумкової співбесіди* – з'ясувати ступінь цінності кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента, у тому числі й особистісних, для підприємства і вакантної посади. Далі можна перейти до розмови щодо умов праці, правил внутрішнього трудового розпорядку, розміру заробітної плати, додаткових

виплат і пільг. На цьому етапі відбувається також обговорення деяких питань, пов'язаних з оформленням трудового договору. Повідомляється бажаний термін початку роботи. Після висловлення подяки за проведену бесіду призначається термін і форма, у якій претендент буде сповіщений про прийняте рішення.

Останній етап *процесу відбору персоналу – прийняття остаточного рішення про наймання*. Так, остаточне рішення про наймання приймає особа або група осіб, уповноважених приймати це рішення. Зазначені питання регламентує чинне на підприємстві Положення про наймання. Для прийняття рішення про наймання аналізується весь обсяг інформації, зібраний під час проведення відбору.

Наймання працівника на роботу завершується обговоренням і оформленням трудового контракту (договору). Так, після прийняття рішення про прийом працівника на роботу кадрова служба підприємства має юридично закріпити ті відносини, що встановлюються між працівником і підприємством-роботодавцем: підготовка і підписання трудового договору або контракту, видання наказу про зарахування на роботу.

Наказ про зарахування на роботу готують на підставі заяви від кандидата, що завізована керівником підприємства.

Стратегія наймання персоналу на підприємство має відповідати як загальній стратегії розвитку підприємства, так і його кадровій стратегії. Під час набору персоналу наймачі мають справу з людьми, що прагнуть реалізувати свої цілі, обираючи те чи інше підприємство. Разом з тим, менеджери прагнуть реалізувати свої цілі, залучаючи певного кандидата. До того ж треба мати на увазі, що люди шукають не просто яку-небудь роботу, а саме ту, яка їх влаштовує. Неправильний вибір роботи може мати негативні наслідки як для працівника, менеджера, так і для підприємства в цілому.

Запитання для самоконтролю

1. Які завдання кадрового планування на підприємстві?

2. Назвіть послідовність планування потреб в персоналі.
3. Охарактеризуйте суть кадрового планування підприємств туризму на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.
4. Назвіть зовнішні та внутрішні чинники впливу на потребу туристичного підприємства в персоналі.
5. Охарактеризуйте етапи процесу набору персоналу туристичного підприємства?
6. Назвіть внутрішні та зовнішні джерела набору персоналу підприємства туризму.
7. Охарактеризуйте процедуру відбору персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 4

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТА РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ

- 4.1. Трудова адаптація персоналу туристичного підприємства.**
- 4.2. Методи та критерії оцінювання персоналу в організації.**
- 4.3. Управління навчанням персоналу підприємства.**
- 4.4. Управління переміщенням персоналу.**
- 4.5. Мотивація персоналу підприємства.**
- 4.6. Управління продуктивністю та плинністю кадрів підприємства туризму.**

4.1. Трудова адаптація персоналу туристичного підприємства

Продовженням процесу наймання на підприємстві є трудова адаптація нових працівників. Недостатня увага до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати наймання, якщо новий працівник, не зумівши вчасно освоїти нову роботу і не вписатися в трудовий колектив, звільниться.

Трудова адаптація – це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

Трудова адаптація – це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника. Підприємство очікує від нового працівника, що він буде ефективно виконувати конкретні робочі функції в обмін на одержання ним значущих для нього благ (визнання, перспективи посадового і професійного зростання, прийнятний рівень оплати праці та ін.).

Завдання трудової адаптації нових працівників:

- зменшення початкових витрат;

- зниження тривожності та невпевненості у працівника;
- скорочення плинності кадрів;
- економія часу безпосереднього керівника та інших працівників;
- формування у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи.

Виділяють **два види адаптації працівників** у сфері туризму:

- *первинна* – пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності (випускники навчальних закладів);
- *вторинна* – пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль).

Особливого підходу потребує первинна адаптація молодих працівників, випускників закладів вищої освіти.

У процесі первинної та вторинної адаптації працівників можна враховувати такі **аспекти**:

1. *Психофізіологічний* – пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці (фізичні та психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу).
2. *Соціально-психологічний* – пристосування до норм поведінки і взаємин у новому колективі.
3. *Професійний* – поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.д.).
4. *Організаційний* – передбачає засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця й підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

Роль того чи іншого аспекту трудової адаптації може виявлятися по-різному, залежно від конкретної ситуації. Для однієї професії (професійної

групи) найбільш складною проблемою може бути, наприклад, психофізіологічний аспект адаптації, для інших – соціально-психологічний.

Молодий працівник, прийнятий на підприємство, зіштовхується, як правило, із усіма аспектами трудової адаптації, а для працівника, що перейшов в інший структурний підрозділ підприємства, вимоги до соціально-психологічної адаптації можуть бути істотно послаблені, тому що йому доведеться пристосовуватися тільки до первинного трудового колективу.

Особливу увагу до молодих працівників необхідно виявляти в перші три місяці їхньої роботи, коли має місце недостатній рівень освоєння професії, дуже напруженими є норми праці, не завжди фактичні умови і рівень організації праці відповідають очікуванням працівника.

Отже, конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значимості того чи іншого аспекту адаптації для конкретних умов робочого середовища, розробка відповідних заходів для полегшення її проходження становлять основу процесу управління трудовою адаптацією.

Однією з важливих проблем кадрової роботи на підприємствах під час залучення персоналу є управління трудовою адаптацією.

Управління процесом трудової адаптації – це комплекс заходів, спрямованих на організацію процесу адаптації працівників, вибору її найбільш оптимальних форм та методів здійснення.

Під час управління процесом трудової адаптації необхідно враховувати низку чинників:

- можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці і т. д.);
- суб'єктивні характеристики працівника (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, стаж);
- характеристики сформованого на підприємстві колективу (морально-психологічний клімат, соціальна, штатна, рольові структури);
- особливості нової і колишньої посади працівника.

Серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації та її негативних наслідків, можна виділити добре організовану професійну орієнтацію і, зокрема, професійний набір кадрів. Останній дозволяє виявити працівників, імовірність успішної адаптації яких до певних факторів робочого середовища є найбільш високою. Найбільше це стосується професій, що пред'являють до працівника специфічні вимоги (уважність, гострота зору і т. д.).

Важливе значення в адаптації працівників має психологічний клімат у колективі. Ділові взаємини розвивають почуття товариства та взаємодопомоги, підвищують трудову активність працівників, задоволеність працею. З економічної точки зору морально-психологічний клімат на підприємстві значно впливає на продуктивність праці, впливаючи на психіку і настрій людей.

Адаптація працівника на підприємстві, ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи. Тому на багатьох підприємствах створюють спеціалізовані служби адаптації кадрів. Однак організаційна робота щодо управління трудовою адаптацією залежить від таких чинників, як: чисельність персоналу підприємства, структура управління підприємством, наявність і організація системи управління персоналом, спрямованість адміністрації підприємства на рішення соціальних задач у сфері управління та ін.

Служби трудової адаптації працівників можуть виступати як самостійні структурні підрозділи (відділи, лабораторії) або входити до складу інших функціональних підрозділів (бюро, група, окремі працівники) – у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці і заробітної плати і т. д.

Основні завдання служби трудової адаптації – розробка і впровадження за участю функціональних служб управління підприємством заходів щодо: скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, стабілізації трудового колективу, зростання трудової віддачі працівників, підвищення задоволеності працею.

Ефективна програма трудової адаптації працівників охоплює *такі основні напрямки:*

1. *Введення у підприємство* (має сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією).

2. *Введення у підрозділ* (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками).

3. *Введення на посаду* (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може зробити у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Так, введення у підприємство – це досить тривалий процес, що займає 1–2 перших місяці роботи.

Від процесу введення у підприємство значною мірою залежить, чи будуть працівники засвоювати прийняті на підприємстві цінності, установки, чи будуть відчувати прихильність до них, або ж у них складеться негативне уявлення про підприємство.

Спланована робота щодо введення працівника на підприємство передбачає забезпечення його основною інформацією про підприємство і про перспективи, які він може мати, працюючи у ньому. Працівнику надають відомості про історію підприємства, його перспективи, політику та правила, про організаційну структуру, порядок роботи, кількість і розташування підрозділів і філій та ін.

Працівника також знайомлять з політикою підприємства щодо персоналу: принципи наймання, дисциплінарні вимоги, встановлені порядки, пільги для працівників, можливості для просування та ін.

У процесі введення на підприємство забезпечується не тільки позитивне відношення працівників до нового місця роботи, але і розуміння принципів функціонування підприємства, пояснення вимог і очікувань з боку підприємства.

Багато підприємств у сфері туризму видають буклети, що містять усю необхідну інформацію, пов'язану із введенням працівників на підприємство. Значним джерелом інформації може бути сайт підприємства.

Основне навантаження під час введення у підрозділ лягає на його керівника. Першу розмову з новим працівником краще побудувати у вигляді діалогу, а не у вигляді директив з боку керівника. Керівник не має доручати іншій людині процедуру ознайомлення нових працівників з підрозділом. Під час розмови важливо створити умови для того, щоб новий працівник почував себе вільно і задавав запитання стосовно того, що його цікавить. Нового працівника знайомлять з роботою підрозділу та з його співробітниками. Іноді керівник просить одного з працівників надати йому допомогу на час адаптації. Керівник може запропонувати новому працівнику зайти до нього в кабінет наприкінці робочого дня і поділитися враженнями про те, як пройшов перший день на новому місці роботи.

Введення в посаду передбачає спілкування безпосереднього керівника з новим працівником. Безпосередньому керівнику варто враховувати, що процес адаптації до посади супроводжують труднощі, пов'язані з нестачею необхідної інформації, невпевненість і страхи, що можуть виникати в цей період роботи. Під час введення на посаду важливо приділити увагу таким аспектам:

- колеги нового працівника та їхні завдання;
- загальний тип завдань, які працівник буде виконувати протягом перших декількох днів;
- вимоги, що ставляться до роботи (якість, продуктивність та ін.), ступінь особистої відповідальності за результати роботи;
- хто відповідає за навчання працівника у підрозділі;
- значення роботи для успіху підрозділу;
- час початку та закінчення роботи, час обідньої перерви та регламентованих перерв, якщо вони передбачені;

- розмір зарплати й коли новий працівник одержить свою першу зарплату;
- де мають зберігатися особисті речі.

Запрошення безпосереднього керівника зайти працівнику до нього після першого дня роботи дозволить в працівнику задати питання, що виникли в нього, з'ясувати, яка допомога зі сторони керівника йому потрібна.

Правильно спланована та добре організована програма адаптації нового працівника дозволять йому швидко вийти на необхідний рівень професійних показників, направлять його мотивацію та установки у потрібне русло – на роботу з повною віддачею сил на користь підприємства.

Якщо нова робота у працівника не викликає почуття напруги, страху, невпевненості, працівник оволодів необхідним обсягом знань та навичок та прагне до вдосконалення свого професійного рівня, тоді можна стверджувати про ефективну адаптацію цього працівника.

Застосування починають знаходити нові методи адаптації персоналу:

- *Secondment* (вторинне навчання) – це “прикомандування” персоналу на певний час в іншу структуру для оволодіння необхідними навичками. Водночас *secondment* не має нічого спільного із стажуваннями та відрядженнями. Його суть зводиться до того, що співробітника на певний час відправляють в інший підрозділ тієї ж компанії або в іншу компанію. *Secondment* може бути як короткостроковим (близько 100 год. робочого часу), так і більш тривалим (до року). У США та Європі цей метод дуже популярний.

- *Budding* – підтримка, допомога, якоюсь мірою керівництво та захист однієї людини іншою з метою досягнення його результатів. Цей метод базується на наданні один одному об'єктивного та чесного зворотнього зв'язку та підтримки у виконанні цілей та завдань (як особистих, так і корпоративних) та в опонуванні нових навичок. Суть цього методу полягає в адаптації під час спілкування з колегою. Цей принцип відрізняється відсутністю якої-небудь ієрархічності і наявністю постійного двостороннього

зворотнього зв'язку. Оптимальний термін для budding – один рік, і особливо важливий він у перші тижні роботи новачка.

- *E-learning* – дистанційне навчання або blended learning – змішане навчання. Для ефективного використання e-learning потрібна висока дисципліна (навіть самодисципліна). В Європі цю проблему вирішують максимальною інтерактивністю модулів. Програми естетично красиві, від них неможливо відірватися, в них присутня інтрига, інтерес співробітника постійно підігривається. На Заході e-learning існує близько 6 років.

- *Метод занурення* використовується для керівників різного рівня. Він припускає повне “занурення” співробітництва в трудовий процес. Цей вид адаптації передбачає, що у нового працівника у найкоротші терміни сформуються певні управлінські навички та вміння, необхідні йому для ефективного виконання своїх функцій на цьому робочому місці.

- *Кадрові школи* – інший варіант адаптації, використовується тоді, коли необхідно в короткі терміни провести навчання нових співробітників стандартам професійних навичок і знань. Навчання такого типу необхідне, тому що нові співробітники, які приходять в організацію, можуть бути з різних сфер діяльності. Основне завдання такого навчання працівників різних посад – привести їх до єдиного розуміння основних технологій та специфіки організації.

Кожне підприємство сфери індустрії гостинності прагне якнайшвидше адаптувати нового працівника до умов праці, що діють на підприємстві. Найчастіше використовують такий метод адаптації, як наставництво. Назважаючи на те, що переважно працівники задоволені умовами адаптації на своєму підприємстві, все ж таки існують певні проблеми адаптації:

- працівниками-новачками часто ніхто на займається або займається недостатньо;
- навчання на етапі адаптації проходить хаотично;
- немає наставників, наявні просто прикріплені працівники;

- відсутня ефективна система атестації працівника після адаптації, часто керівник не може впевнено сказати, чи атестовано працівника, що працює з новим працівником;
- від стажера очікують вивчення всіх правил та стандартів, однак прописаних стандартів в організації немає, усе робиться, спираючись на інтуїцію;
- під час адаптації працівників часто ставиться акцент лише на технічну сторону: вивчення меню, внутрішніх правил та норм (які не завжди чітко визначені). У результаті такої підготовки працівник не відчуває атмосфери закладу, не знає ключової ідеї та не вміє працювати з клієнтами. Крім цього, він не представляє собі, хто що робить і хто чим займається в цілому;
- працівники не мають конкретних задач і під час випробувального терміну не розуміють критеріїв своєї ефективності на новій посаді та, як наслідок, керівники не можуть оцінити успішність проходження випробувального терміну для свого підлеглого, а сам працівник до восьми місяців вважає себе новачком.

Для формування навиків та вмінь в компанії проводяться різноманітні тренінги. Також під час навчання використовують нові технології. Основний принцип роботи таких технологій навчання та тестування працівників з використанням особистих мобільних пристроїв.

Для ефективної роботи системи наставництва створюють план наставництва, що передбачає:

- розробку правил наставництва (функції, обов'язки, правила підготовки та контролю);
- визначення критеріїв ефективного наставника, особистісні характеристики;
- розроблення системи мотивації наставників;
- здійснення вибору наставників для кожної посади;
- проведення навчання наставників;

- видання матеріалів наставникам (програми, робочі матеріали для стажерів, стандарти компанії та ін.);
- атестування наставників;
- регулярна підтримка теми наставництва, а особливо на зборах та нарадах.

Згідно зі ст. 26 Кодексу законів про працю України роботодавець вправі встановити для працівника, під час прийняття його на роботу, випробувальний термін.

Випробувальний термін встановлюють з метою перевірки відповідності працівника роботі, яку йому доручають.

У період випробування на працівників поширюється законодавство про працю.

Законодавством передбачено терміни випробування. Так, строк випробування під час прийняття на роботу не може перевищувати трьох місяців, а в окремих випадках, за погодженням з відповідним виборним органом первинної профспілкової організації, – шести місяців. Строк випробування під час прийняття на роботу робітників не може перевищувати одного місяця.

Встановлення працівнику випробування на безоплатній основі законодавством України не передбачено. Тобто працю найманої особи у період випробувального терміну роботодавець має оплачувати в обов'язковому порядку.

Під час прийняття працівника на роботу з випробувальним терміном суб'єкт господарювання зобов'язаний укласти з ним трудовий договір згідно зі ст. 21 Кодексу законів про працю України.

Так, чинне законодавство про працю трактує трудовий договір як угоду між працівником і власником підприємства, установи, організації, фізичною особою – підприємцем, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену угодою, та підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядку. Натомість власник підприємства, установи, організації, фізична

особа – підприємець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати гідні, здорові та безпечні умови праці.

Працівник не може бути допущений до роботи, у тому числі й на умовах випробувального терміну, без укладення трудового договору, оформленого наказом чи розпорядженням власника або уповноваженого ним органу та без повідомлення до територіального органу Державної фіскальної служби про прийняття працівника на роботу.

За порушення трудового законодавства, а саме за допуск працівника до роботи без оформлення чи належного оформлення трудових відносин, на роботодавця може бути накладено фінансову санкцію у розмірі 30 мінімальних заробітних плат.

Суб'єкт господарювання вправі, у разі встановлення ним невідповідності працівника займаній посаді, на яку його прийнято, або виконуваний роботі, упродовж строку випробування звільнити такого працівника, письмово попередивши його про це за три дні.

Для окремих категорій осіб випробувальний термін під час прийняття на роботу не встановлюють. Зокрема, не встановлюють випробувальний термін для:

- осіб, які не досягли вісімнадцяти років;
- молодих робітників після закінчення професійних навчально-виховних закладів;
- молодих спеціалістів після закінчення закладів вищої освіти;
- осіб, звільнених у запас з військової чи альтернативної (невійськової) служби;
- осіб з інвалідністю, направлених на роботу відповідно до рекомендації медико-соціальної експертизи;
- осіб, обраних на посаду;
- переможців конкурсного відбору на заміщення вакантної посади;
- осіб, які пройшли стажування під час прийняття на роботу з відривом від основної роботи;

- вагітних жінок;
- саодинок матерів, які мають дитину віком до чотирнадцяти років або дитину з інвалідністю;
- осіб, з якими укладено строковий трудовий договір до 12 місяців;
- осіб на тимчасові та сезонні роботи;
- внутрішньо переміщених осіб.

Загалом успіх процесу трудової адаптації на підприємстві залежить від об'єктивності ділової оцінки персоналу, гнучкості системи навчання персоналу, особливостей соціально-психологічного клімату в колективі, рівня роботи з професійної орієнтації потенційних працівників, наявності відпрацьованої системи впровадження інновацій, особистісних характеристик працівника, механізму управління процесом адаптації, престижу та привабливості професії, роботи з певної спеціальності на підприємстві.

4.2. Методи та критерії оцінювання персоналу в організації

Організація процесів відбору та розміщення кадрів туристичного підприємства, їх стимулювання, підвищення кваліфікації та просування пов'язана з *оцінюванням персоналу*. Лише наявність ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві забезпечить достовірною та необхідною інформацією для подальшого управління людськими ресурсами.

Оцінювання персоналу передбачає аналіз рівня професійного та інтелектуального розвитку персоналу підприємства, формування та здійснення заходів щодо підвищення його кадрового потенціалу. Зокрема, Л. Шпак зазначає, що *система оцінювання персоналу* – це один з найважливіших процесів в системі управління персоналом, який направлений на пошук та оцінювання відповідних знань, вмінь, навичок та інших якісних характеристик персоналу підприємства вимогам посади [4].

Оцінювання персоналу – цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади та робочого місця.

Важливим завданням оцінювання є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, мають обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращання його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства.

Виконавець має відповідати вимогам, що пред'являються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів і т. д. Оцінюванню підлягають не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям.

Завдання оцінювання персоналу туристичного підприємства:

- визначення місця в організаційній структурі та встановлення функціональної ролі працівника;
- розробка напрямів покращення ділових та особистісних якостей працівників;
- з'ясування міри відповідності заданих критеріїв оплати праці та встановлення її величини;
- забезпечення зворотнього зв'язку з працівниками з різних питань;
- задоволення потреби працівників в оцінюванні власної праці та її якісних характеристик.

Оцінювання працівників туристичного підприємства здійснюють на різних етапах процесу управління персоналом.

Таблиця 4.1

Напрями оцінювання працівників туристичного підприємства

Етапи управління персоналом	Напрями оцінювання
Відбір персоналу	• Оцінювання рівня кваліфікації претендентів; • оцінювання особистих якостей претендентів; • оцінювання результатів атестації.
Адаптація персоналу	• Аналіз раціональності розміщення працівників; • оцінювання особистих якостей претендентів; • оцінювання повноти та чіткості виконання посадових обов'язків; • оцінювання працівника після завершення терміну випробовування.
Розміщення персоналу	• Оцінювання рівня кваліфікації працівників; • оцінювання відповідності працівників вимогам до посади; • оцінювання особистих якостей працівників.
Переміщення персоналу	• Оцінювання рівня кваліфікації претендентів; • оцінювання особистих якостей претендентів; • оцінювання відповідності працівників вимогам до посади; • визначення ступеня завантаженості працівників.
Мотивація персоналу	• Оцінювання рівня кваліфікації претендентів; • оцінювання особистих якостей претендентів; • оцінювання повноти та чіткості виконання посадових обов'язків; • з'ясування внеску працівника у результати роботи.
Управління розвитком персоналу	• Оцінювання рівня кваліфікації претендентів; • оцінювання особистих якостей претендентів; • оцінювання відповідності працівників вимогам до посади; • оцінювання очікувань працівників щодо кар'єрного зростання; • оцінювання чисельності апарату управління, фахівців; • оцінювання структури кадрів за посадами, рівнем кваліфікації.
Управління	• Оцінювання рівня кваліфікації претендентів;

вивільненням персоналу	• оцінювання особистих якостей претендентів; • оцінювання відповідності працівників вимогам до посади.
------------------------	---

Більшість керівників підприємства сфери туризму вважає, що основою впровадження системи оцінювання персоналу є встановлення придатності працівників для виконання обов'язків на робочому місці, відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого. На нашу думку, це ще й заходи з підвищення інтелектуального потенціалу туристичного підприємства. З огляду на це, складовими механізму оцінювання персоналу туристичного підприємства можна назвати комплекс інструментів та заходів щодо аналізу роботи його персоналу, навчання та розвитку кадрів, мотивації праці, формування кадрового резерву, кадрового планування, формування вимог до кожної посади туристичного підприємства, розробки заходів з ефективного використання наявного кадрового потенціалу.

Оцінювання персоналу підприємства має відповідати певним **вимогам**:

- *об'єктивність* – використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників, охоплення досить тривалого періоду роботи та врахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду;

- *оперативність* – своєчасність і швидкість оцінювання, регулярність його проведення;

- *гласність* – широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до всіх зацікавлених осіб;

- *демократизм* – участь громадськості, залучення до оцінювання колег і підлеглих;

- *єдність вимог* оцінювання для усіх працівників однорідної посади;

- *простота, чіткість* процедури оцінювання;
- *результативність* – обов’язкове та оперативне застосування діючих заходів за результатами оцінювання;
- *максимально можлива автоматизація* процедури оцінювання.

Л. Балабанова називає два види ділового оцінювання персоналу підприємства (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Оцінювання кандидатів на вакантну посаду

Ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з таких етапів:

1. Аналіз анкетних даних.
2. Збір інформації про кандидата.
3. Перевірочні іспити.
4. Співбесіда.

Найбільш складним є оцінювання працівника під час прийняття на роботу. Його особливість полягає у тому, що необхідно вивчити особисті якості людини і, з огляду на це, оцінити його потенційні можливості як працівника, певну віддачу від нього. Оцінювання ділових якостей працівника під час прийняття його на роботу ускладнене і також зводиться до вивчення його потенціалу.

Методи оцінювання персоналу мають (табл. 4.2):

- відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання;
- бути простими і зрозумілими;
- передбачати використання кількісних показників (оптимально 5–6);
- поєднувати письмові та усні завдання.

Таблиця 4.2

Методи оцінювання персоналу

Метод	Зміст методу
Джерелознавчий (біографічний)	Аналіз кадрових даних, листок з обліку кадрів, особиста заява, автобіографія, документи про освіту, характеристика.
Метод стандартних оцінок	Наявність спеціальної форми, що характеризує кожен аспект роботи працівника. Простий та доступний у застосуванні метод, але оскільки оцінка керівника завжди суб'єктивна, для підвищення та обґрунтованості форму може заповнювати працівник служби безпеки.
Інтерв'ювання (співбесіда), анкетування (самооцінка), соціологічне опитування	Бесіда з працівником для отримання додаткових даних про працівника або претендента; опитування працівника за допомогою спеціальної анкети для самооцінки рис особистості та їх аналізу; опитування працівників різних категорій, що добре знають людину, яку оцінюють (керівника, колеги, підлеглі), та побудова діаграми особистостей.
Спостереження	Спостереження за працівником, якого оцінюють, у неформальних умовах (на відпочинку у побуті) та у робочій обстановці методами моментних спостережень та фотографії робочого дня.
Метод вимушеного вибору	Експерти обирають найбільш підходящу для працівника характеристику із заданого набору.
Описовий метод	Передбачає послідовну докладну характеристику позитивних і негативних рис працівника та може комбінуватися з попереднім.
Тестування	Визначення професійних знань і вмінь,

	здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з розшифровкою їх за допомогою “ключів”.
Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок ідеального та реального працівника.
Метод комітетів	Роботу працівника обговорює група за певними складовими та оцінює за кожною з них. У результаті складають список дій, оцінюваних як успішні та неуспішні, на основі співставлення якого з вимогами до працівника або посади формулюється остаточний висновок про роботу працівника.
Метод незалежних суддів	Оцінка працівника особами, які не були з ним знайомі, на основі “перехресного допиту”
Метод 360°	Працівника оцінюють усім з ким він контактує в процесі роботи
Метод групових дискусій	Працівник бере участь в обговоренні проблеми та відстоює свою точку зору в групі з 9–15 особами. Ведеться запис дискусії та дається їй оцінка менеджерів вищих рівнів управління.
Ділова гра	Проведення організаційно-управлінської гри, аналіз знань та вмінь і оцінка здатності праці в малій групі.
Аналіз конкретних ситуацій	Передавання працівникові конкретної виробничої ситуації із завданнями проведення аналізу та підготовки пропозицій щодо її вирішення.
Самозвіт	Письмовий звіт або усний виступ керівника чи спеціаліста перед трудовим колективом з аналізом виконання плану робіт та особистих зобов’язань.
Комплексна оцінка праці	Визначення системи оціночних показників та порівняння їх з попереднім періодом або нормативом

В одних випадках використовується для оцінювання уся сукупність показників, в інших – тільки її частина.

Оцінювання персоналу туристичного підприємства зазвичай здійснюють відповідно до певних критеріїв та за допомогою системи методів, що систематизовано нами на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Критерії та методи оцінювання персоналу туристичного підприємства

Вибір оптимальних методів оцінювання персоналу для кожного окремого туристичного підприємства – це можливість оптимізації процесу оцінювання в організації загалом.

Методологія оцінювання керівників та спеціалістів туристичного підприємства дещо відрізняється. Працю керівників оцінюють насамперед за результатами роботи підлеглого йому підрозділу. Конкретний набір критеріїв оцінювання досить різноманітний і залежить від посади керівника, характеру діяльності підрозділу.

Як основні показники, що характеризують результати операційної діяльності підрозділу, можуть використовуватися:

- виконання планового завдання;
- продуктивність праці;
- якість обслуговування.

Для структурного підрозділу, зайнятого, наприклад, проектними роботами у якості критеріїв оцінювання результатів праці керованого колективу, приймаються: кількість виконаних планових і позапланових робіт, якість виконаних робіт, дотримання термінів та ін. Характеристика результатів праці за допомогою перерахованих вище показників доповнюється оцінюванням складності виконуваних функцій.

Якість роботи підрозділу оцінюють за допомогою прямих показників якості виконання окремих робіт з урахуванням їх частки в загальному обсязі робіт (у натуральному, вартісному вираженні або за трудомісткістю).

Оцінювання праці керівника за об'єктивними показниками, що характеризують діяльність колективу підрозділу, доповнюється оцінюванням його внеску у роботу підрозділу, підвищення ефективності праці окремих виконавців. Для цього виділяється ряд функцій, за якими оцінювання роботи керівника проводять шляхом анонімного анкетування думок підлеглих. Як правило, як експерти виступають працівники, які мають з керівником постійні, стійкі ділові зв'язки.

Складність праці спеціалістів може характеризувати бальна оцінка чинників, що визначають складність праці цієї категорії працівників (відповідальність, самостійність, розмаїтість робіт та ін). На практиці часто використовують метод непрямого оцінювання, коли як еталон порівняння використовують посадову інструкцію. Складність праці спеціалістів визначається в результаті співвіднесення фактично виконуваних їм робіт і робіт, передбачених інструкцією. Однак працівник може виконувати і роботи, що не відносяться до його прямих обов'язків, причому їх складність буває вищою і нижчою.

Інший непрямий підхід до оцінювання складності праці – розрахунок відношення середньої величини окладів працівників підрозділу, зайнятих

аналогічними роботами, до величини окладу конкретного спеціаліста (варто порівнювати постійну частину заробітної плати працівників, оскільки змінна частина залежить не тільки від чинників, пов'язаних зі складністю праці або кваліфікацією).

Продуктивність праці спеціалістів характеризується обсягом роботи за одиницю відпрацьованого часу. Розрахунок показника можливий у випадках, коли прямі результати праці спеціалістів можуть бути оцінені у вартісному вираженні або якщо існують нормативи витрат часу на виконання одиниці роботи.

Оцінювання якості праці спеціалістів передбачає наявність чітких, кількісно виражених вимог до її результатів. Коефіцієнт якості праці спеціалістів визначається за методиками, що діють на підприємствах у рамках комплексної системи управління ефективністю і якістю роботи. Так, якість праці спеціалістів у науково-дослідному інституті визначається якістю виконаних розробок, що оцінюється експертним шляхом під час здачі замовнику або в процесі захисту розробок на вченій раді. Як показник оцінювання якості праці спеціалістів у сфері індустрії гостинності враховується рівень обслуговування клієнтів (час відповіді на дзвінок про отримання інформації або бронювання; час оформлення в службі розміщення; витрачений час на надання конкретної послуги; зовнішній вигляд і наявність уніформи; знання іноземних мов).

Крім результатів основної діяльності спеціалістів, може оцінюватися також їх творча активність (кількість нагород, креативність у розв'язанні завдань), спілкування з клієнтами. Показники творчої активності і підвищення кваліфікації працівника порівнюють із середніми значеннями відповідного показника в цілому на підприємстві для певної посадової категорії.

Оцінювання соціально-психологічних аспектів діяльності спеціаліста дозволяє визначити його авторитет у колективі, вплив на соціально-психологічний клімат, достоїнства і недоліки характеру. Оцінювання

здійснюють як колеги (анонімне анкетування), так і керівники (оцінювання “зверху”). Водночас оцінка, яку дає керівник, не має бути анонімною. Таке оцінювання (у балах) проводять за тими якостям працівника, що виявляються безпосередньо у відносинах з вищим керівництвом (ретельність, дисциплінованість, ініціативність та ін.).

Створити збалансовану систему оцінювання персоналу є досить актуальним на важливим чинником підвищення рівня інтелектуального потенціалу підприємства. Водночас варто зазначити, що це можливе лише за умови зацікавленості та підтримки керівництва, встановлення чіткого зв'язку системи оцінювання персоналу із системою оплати праці, своєчасного інформування персоналу про цілі та методи його оцінювання.

4.3. Управління навчанням персоналу підприємства

Ефективне функціонування будь-якого підприємства визначається ступенем розвитку його персоналу. Організація процесів туристичного підприємства потребує раціонального розміщення працівників відповідно до вимог робочого місця. Тому управління розвитком та рухом персоналу є важливим етапом процесу управління персоналом.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо на підприємствах. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас його здійснення передбачає

наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання.

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно у межах організації або за її ініціативи і сприянням поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за рамки трудової діяльності на робочому місці, проводитися не тільки за рахунок коштів організації, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянина.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращання результатів фінансової діяльності.

Завданням розвитку персоналу підприємства є:

- професійна підготовка працівників;
- створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу;
- запровадження гнучкої системи безперервної освіти працівників;
- забезпечення адаптації персоналу;
- професійно-кваліфікаційне просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення більш повного використання кадрового потенціалу;
- здійснення оцінювання персоналу;
- використання результатів оцінювання;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників.

Реалізація завдань з розвитку персоналу вимагає значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних

показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення більш раціонального використання коштів роботодавця на зазначені цілі.

Інвестиції у розвиток особистості, персоналу організації, держави поділяють на такі *групи*:

- *прямі матеріальні витрати* (оплата навчання населенням, витрати організацій на розвиток персоналу, витрати держави на освіту і професійне навчання тощо);
- *втрачені заробітки громадян під час навчання у закладах освіти*, втрати роботодавця в обсягах випуску продукції чи наданих послуг у результаті направлення працівників на навчання, недоодержаний валовий внутрішній продукт внаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання;
- *моральні втрати працівників* у результаті втрати вільного часу, перенапруги та стресові ситуації під час складання іспитів, проведення атестації персоналу, зміни місця проживання заради підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки і навколишнього середовища.

Віддача від інвестицій в людину виражається у вигляді прямих матеріальних зисків, непрямих матеріальних зисків і моральних зисків. До прямих матеріальних зисків відносять: вищий рівень заробітків, більша можливість брати участь у прибутках організації, кращі умови праці, різноманітні привілеї та пільги.

До непрямих матеріальних зисків відносять більшу можливість одержати додаткові інвестиції у власний людський капітал з боку організації. Моральні зиски включають задоволення від обраної професії, доступ до цікавих видів діяльності, високу конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому тощо. Інвестиції в

людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигід (грошових і моральних) більша або хоча б рівна витратам.

Професійне навчання персоналу – це цілеспрямований процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому.

Професійну підготовку кваліфікованих працівників з вищою освітою здійснюють у професійно-технічних і вищих навчальних закладах I–IV рівнів акредитації. В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників та фахівців.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі *методи навчання*:

- навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків);
- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах.

Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для певної організації і тільки для її співробітників. Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводять навчальні структури і, як правило, за стінами організації. Методи навчання на робочому місці та поза робочим місцем систематизовано у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Методи навчання персоналу туристичного підприємства

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
<i>Наставництво</i> (за кожним новим	<i>Лекція</i> (лектор в аудиторії викладає

працівником закріплюють наставником, який допомагає під час вирішення щоденних завдань)	матеріал з конкретного питання)
<i>Інструктаж</i> (роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці)	<i>Практичні завдання</i> (виконання практичних завдань в аудиторії з допомогою викладача)
<i>Копіювання</i> (працівника прикріплюють до спеціаліста, навчають, на прикладі його дій)	<i>Навчальні ситуації</i> (реальна або вигадана управлінська ситуація для аналізу)
<i>Делегування</i> (передача співробітникам визначеної кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань)	<i>Ділові ігри</i> (вирішення практичної ситуації, в процесі якої учасники гри отримують ролі та розглядають наслідки прийнятих рішень)
<i>Доручення</i> <i>відповідального завдання</i> (передання на виконання важливого оперативного питання, що потребує додаткового навчання, а інколи й творчого підходу)	<i>Рольові ігри</i> (виконання ролі іншого працівника з метою одержання практичного досвіду, моделювання рольової поведінки)
<i>Ротація</i> (працівника переводять на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців)	<i>Моделювання</i> (відтворення реальної ситуації та умов праці)
<i>Метод ускладнених завдань</i> (спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності)	<i>Самостійне навчання</i> (самостійний збір та аналіз та засвоєння інформації, самостійне виконання завдань)
	<i>Тренінги</i> (активне навчання в групі, спрямоване на розвиток знань, умінь та навиків)
	<i>Дистанційне навчання</i> (форма навчання з використанням комп'ютерних та телекомунікаційних технологій, які забезпечують інтерактивну взаємодію викладачів та здобувачів на різних етапах навчання та самостійну роботу з матеріалами інформаційної мережі)

Вибір певного методу навчання визначається конкретною ситуацією та залежить від тієї посади, яку обіймає працівник, що проходить навчання.

4.4. Управління переміщенням персоналу

Управління персоналом організації пов'язано з його безперервним рухом, який відбувається як всередині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній), між організацією та іншими інституціями.

Під *зовнішнім рухом персоналу організації* розуміють переміщення, що пов'язані з залученням персоналу чи вивільненням його з організації.

Залучення персоналу:

- приймання персоналу на випробувальний термін, стажування, практика з подальшим прийняттям в штат;
- робота за строковою угодою;
- аутсорсинг персоналу;
- лізинг персоналу.

Вивільнення персоналу:

- виконання адміністративних обов'язків (у період виборів);
- направлення на навчання;
- призов на військову службу;
- відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами;
- довгострокові відрядження (від 6 місяців);

Вихід за межі організації:

- звільнення з організації (в т.ч. скорочення);
- аутплейсмент (допомога з працевлаштуванням в іншу організацію);
- аутстафінг (виведення зі штату працівника);
- вихід на пенсію;
- смерть працівника.

Внутрішній рух персоналу організації – це всі переміщення персоналу в межах однієї організації, всіх її структурних чи територіальних одиниць. До внутрішнього руху персоналу належить:

- прийняття на постійне місце роботи після проходження випробувального терміну, стажування, практики;
- переміщення / переведення в межах професії, кваліфікації, категорії персоналу, структурних та територіальних одиниць;
- навчання / підвищення кваліфікації, перекваліфікація (з відривом та без відриву від виробництва / на робочому місці);
- надання відпусток (щорічна основна, додаткова);
- короткострокові відрядження (до 6 місяців);
- висунення до кадрового резерву;
- абсентизм (відсутність на робочому місці/лікарняний) [17].

Існує значна кількість показників аналізу руху персоналу підприємства. Зокрема, Л. Балабанова В. та О. Сардак виділяють такі показники:

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (K_n) = $Ч_n / Ч_{сер}$, відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (K_z) = $Ч_z / Ч_{сер}$, відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт загального обороту кадрів ($K_{з.о}$) = $(Ч_n + Ч_z) / Ч_{сер}$ або $(K_{з.о}) = (K_n) + (K_z)$, відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{п.к}$) = $(Ч_z - Ч_{п.з}) / Ч_{сер}$, відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених), до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників ($K_{с.п.з}$) = $K_{п}/K_{з}$, відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період.

Коефіцієнт стабільності кадрів (K_c) = $Ч_1/Ч_{сер}$, відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

В. Веснін, окрім коефіцієнтів обороту кадрів з прийняття, зі звільнення та коефіцієнта плинності кадрів, виділяє такі:

Коефіцієнт постійності кадрового складу ($K_{п.к.с}$) = $Ч_3/Ч_{сер}$, співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів ($K_{і.п.к}$) = $Ч_{ст і-й.з}/Ч_{ст і-й.з.в.ч}$, співвідношення частки працівників і-й групи і чисельності вибулих з причин плинності до частки і-й групи в загальній кількості працівників.

Коефіцієнт закріпленості ($K_{з.к}$) = $Ч_{п.с}/Ч_{сер}$, співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період, до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

О. Гетьман та В. Шаповал до вже існуючих показників вводять такі:

Коефіцієнт дисципліни (K_d) = $K_{п}/Ч_{в.л-з}$, співвідношення невиходів на роботу до загальної чисельності людино-годин за відповідний період.

Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт ($K_{кв}$) = $Стр_{т.р}/Стр_{в.р}$, співвідношення середнього тарифного розряду групи працівників до середнього тарифного розряду виконуваних робіт.

Коефіцієнт структури персоналу організації ($K_{с.п.о}$) = $Ч_{с.з}/Ч_{сер}$, співвідношення частки кожної зі складової груп персоналу організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Ф. Хміль вище вказані показники доповнив такими:

Коефіцієнт загальної трудової мобільності ($K_{з.т.м}$) = $(\mathcal{C}_{в.з} + \mathcal{C}_{ст.} + \mathcal{C}_{в.н}) / \mathcal{C}_{сер}$, співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт адаптації ($K_{ад}$) = $\mathcal{C}_n - \mathcal{C}_з$, різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності ($K_{в.м.}$) = $\mathcal{C}_{з.р.м} / \mathcal{C}_{т.з.}$, співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації, до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності ($K_{м.р.м}$) = $\mathcal{C}_{м.р.м} / \mathcal{C}_{з.р.м}$, співвідношення кількості робочих місць, охоплених мобільністю, до середньооблікової кількості робочих місць за відповідний період [5, с. 349–350].

Ж. Балабанюк доповнює наведені показники оцінювання руху персоналу такими:

Коефіцієнт залучення персоналу на постійній основі ($K_{з.п.о}$) = $\mathcal{C}_{з.п.о} / \mathcal{C}_{сер}$, співвідношення чисельності залучених на постійній основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.

Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основі ($K_{з.т.о}$) = $\mathcal{C}_{з.т.о} / \mathcal{C}_{сер}$, співвідношення чисельності залучених на тимчасовій основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.

Коефіцієнт загального залучення персоналу (K_z) = $K_{з.п.о} + K_{з.т.о}$, сума залученого персоналу як на постійній основі, так і на тимчасовій основі за певний період.

Коефіцієнт вивільнення персоналу на постійній основі ($K_{в.п.о}$) = $\mathcal{C}_{в.п.о} / \mathcal{C}_{сер}$, співвідношення чисельності вивільнених на постійній основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.

Коефіцієнт вивільнення персоналу на тимчасовій основі ($K_{в.о}$) = $\frac{Ч_{в.о}}{Ч_{сер}}$, співвідношення чисельності вивільнених на тимчасовій основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.

Коефіцієнт загального вивільнення персоналу (K_v) = $K_{в.о} + K_{п.о}$, сума вивільненого персоналу як на постійній основі, так і на тимчасовій основі за певний період.

Коефіцієнт звільнених за власним бажанням ($K_{з.б}$) = $\frac{Ч_{з.б}}{Ч_z}$, співвідношення чисельності звільнених за власним бажанням за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період.

Коефіцієнт звільнених з ініціативи організації ($K_{з.о}$) = $\frac{Ч_{з.о}}{Ч_z}$, співвідношення чисельності звільнених з ініціативи організації за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період

Коефіцієнт оновлення колективу ($K_{ок}$) = $\frac{Ч_{пдо 1р}}{Ч_{сер}}$, співвідношення чисельності нових працівників (працюючих до 1 року) за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.

Коефіцієнт проходження випробувального терміну ($K_{вт}$) = $\frac{Ч_{прв.т}}{Ч_{прйв.т}}$, співвідношення чисельності працівників, що пройшли випробувальний термін за певний період до чисельності прийнятих на випробувальний період за відповідний період.

Коефіцієнт адаптації персоналу ($K_{ад}$) = $\frac{Ч_{п1-2р}}{Ч_{з.о}}$, співвідношення чисельності персоналу працюючого до 2 років за певний період до загальної чисельності залученого персоналу на постійній основі за відповідний період

Коефіцієнт міжпрофесійного внутрішнього руху персоналу ($K_{мпр}$) = $\frac{Ч_{мп}}{Ч_{вп}}$, співвідношення чисельності міжпрофесійних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.

Коефіцієнт міжкваліфікаційного внутрішнього руху персонал ($K_{мквр}$) = $\frac{Ч_{мкп}}{Ч_{вп}}$, співвідношення чисельності міжкваліфікаційних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.

Коефіцієнт міжкатегорійного внутрішнього руху персоналу ($K_{мктр}$) = $\mathbf{Ч_{мктп}/Ч_{вп}}$, співвідношення чисельності міжкатегорійних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.

Коефіцієнт руху персоналу в межах структурних одиниць ($K_{рсо}$) = $\mathbf{Ч_{псо}/Ч_{вп}}$, співвідношення чисельності переміщень в межах структурних одиниць за відповідний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.

Коефіцієнт руху персоналу в межах територіальних одиниць ($K_{тп}$) = $\mathbf{Ч_{пто}/Ч_{вп}}$, співвідношення чисельності переміщень в межах територіальних одиниць за відповідний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.

Коефіцієнт замін персоналу в посадах ($K_{зм}$) = $\mathbf{Ч_{зм.п.}/Ч_{сер}}$, співвідношення чисельності замін персоналу в посадах (у зв'язку з невідповідністю посаді) за відповідний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.

Коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами $K_{зовк}$ = $\mathbf{Ч_{в.к}/Ч_{н.з.п.п.}}$, співвідношення кількості внутрішніх кандидатів (працівників) за певний період до загальної кількості нових посад, замін та переміщень в існуючих посадах за відповідний період.

Коефіцієнт абсентизму персоналу ($K_{аб}$) = $\mathbf{Ч_{абд}/Ч_{рд}}$, співвідношення кількості днів – невиходів на роботу (прогули / лікарняний) за певний період – до загальної кількості робочих днів за відповідний період.

Коефіцієнт інтенсивності зовнішнього руху персоналу $K_{ізр}$ = $\mathbf{Ч_{зн}/Ч_{сер}}$, співвідношення чисельності переміщень зовнішнього руху персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.

Коефіцієнт інтенсивності внутрішнього руху персоналу $K_{івр}$ = $\mathbf{Ч_{вп}/Ч_{сер}}$, співвідношення чисельності переміщень внутрішнього руху персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.

Коефіцієнт інтенсивності руху персоналу $K_{ipn} = (Ч_{zn} + Ч_{вн}) / Ч_{сер}$, співвідношення чисельності переміщень зовнішнього та внутрішнього рухів персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.

Важливим напрямом розвитку та руху персоналу є планування кар'єри працівника, його просування кваліфікаційним або службовим рівнями (ступеням) за визначеною схемою. Планування кар'єри виступає альтернативою стихійним переміщенням персоналу.

Трудова кар'єра у значною мірою залежить від потенційних можливостей працівника, його професійних інтересів, нахилів, здібностей. На кар'єру працівника суттєво впливає організація роботи з профорієнтації, вибір і початок діяльності на робочому місці, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров'я і т. д. На перспективу кар'єри працівника відчутний вплив справляє структура управління організації, соціальні ієрархії, система виробничої адаптації, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та інші фактори.

Трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо тривалий час його діяльність проходить у рамках однієї посади (робочого місця одного соціального рангу), та динамічною, пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад. Водночас динамічну трудову кар'єру залежно від направленості переходів поділяють на горизонтальну (без переходів індивіда між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів) і вертикальну (перехід працівника на робочі місця (посади) більш високих соціальних рангів).

Горизонтальний тип кар'єри працівника означає його просування в кваліфікаційному плані до визначення його як професіонала у своїй справі, робить професію престижною та привабливою, розглядається навколишніми як успіх в певній сфері трудової діяльності.

Вертикальний тип кар'єри передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип

просування працівника можна поділити на висхідну кар'єру (систематичне просування вверх службовою драбиною) і низхідну. Отже, трудовий шлях працівника може включати періоди як підйомів, так і спадів.

Залежно від того, скільки робочих місць працівник змінював протягом своєї трудової діяльності за 3, 10, чи 20 років, кар'єра класифікується як *нормальна* або *стрімка*. Існує підхід, згідно з яким виділяють кар'єру професійну та внутрішньо організаційну.

Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала у своїй справі, що відбувається на протягом всього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися в різних організаціях.

Внутрішньо організаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування у професійному та посадовому плані у межах однієї організації. Горизонтальний і вертикальний типи кар'єри якраз і належить до внутрішньо організаційного її виду. Крім того, трудова кар'єра в організації реалізується не лише за вертикальним чи горизонтальним напрямками. Вона може проявлятися в проникненні всередину конуса – доцентровий рух, що не знаходить офіційного закріплення в структурі управління та штатному розписі. Такий тип кар'єри називають *центрострімкою*, її ознаками є запрошення на недосяжні для інших працівників наради, зустрічі, виконання окремих доручень, доступ до конфіденційної інформації тощо.

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

Внутрішньо професійне просування працівників відбувається у межах своєї професії та розряду (категорії, класу) за рахунок опанування суміжних операцій та прийомів, розширення зон обслуговування і оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікації, категорії, класу;

оволодіння кількома суміжними професіями.

Міжпрофесійне просування працівників супроводжується зміною його професії з метою опанування новою, більш змістовною і складною. Працівник може перейти на роботу за іншою професією, приблизно рівною за рівнем кваліфікації, з метою покращення умов праці та збереження здоров'я робітника; підготовка робіт працівника широкого профілю.

Соціальне професійно-кваліфікаційне просування працівника відбувається у разі його переходу на посаду фахівця після закінчення закладу вищої освіти тощо.

Планування кар'єри – це визначення цілей розвитку працівника та шляхи їх реалізації. Планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку та нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань і особистих якостей працівника. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого – послідовне обіймання посад, досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді. Як правило, в кожній великій організації є стандартні кар'єрні сходи, які ведуть до вищого рівня керівництва. Розвитком кар'єри називають ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар'єри проводять з початку роботи працівника в організації і закінчуються під час його звільнення.

Основою планування кар'єри є *кар'єрограма*. Це документ, розрахований на 5 років, в якому зазначені обов'язки адміністрації, просування працівника та обов'язки працівника підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

Окремі питання, пов'язані з внутрішнім та зовнішнім рухом персоналу підприємства, в тому числі й туризму, регулюють на рівні законодавства. Кодекс законів про працю (ст. 32-34) регулює питання тимчасового переведення працівника на іншу роботу.

Переведення на іншу роботу на тому ж підприємстві, в установі, організації, а також переведення на роботу на інше підприємство, в установу, організацію або в іншу місцевість, хоча б разом з підприємством, установою, організацією, допускається тільки за згодою працівника, за винятком випадків, передбачених у статті 33 цього Кодексу та в інших випадках, передбачених законодавством.

Не вважається переведенням на іншу роботу і не потребує згоди працівника переміщення його на тому ж підприємстві, в установі, організації на інше робоче місце, в інший структурний підрозділ у тій же місцевості, доручення роботи на іншому механізмі або агрегаті у межах спеціальності, кваліфікації чи посади, обумовленої трудовим договором. Власник або уповноважений ним орган не має права переміщати працівника на роботу, протипоказану йому за станом здоров'я.

У зв'язку із змінами в організації виробництва і праці допускається зміна істотних умов праці за умови продовження роботи за тією ж спеціальністю, кваліфікацією чи посадою. Про зміну істотних умов праці – систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого часу, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад та інших – працівника потрібно повідомити не пізніше ніж за два місяці.

Власник або уповноважений ним орган має право перевести працівника строком до одного місяця на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди, якщо вона не протипоказана працівникові за станом здоров'я, лише для відвернення або ліквідації наслідків стихійного лиха, епідемій, епізоотій, виробничих аварій, а також інших обставин, які ставлять або можуть поставити під загрозу життя чи нормальні життєві умови людей, з оплатою праці за виконану роботу, але не нижчою, ніж середній заробіток за попередньою роботою.

У випадках, зазначених у частині другій цієї статті, забороняється тимчасове переведення на іншу роботу вагітних жінок, жінок, які мають

дитину з інвалідністю або дитину віком до шести років, а також осіб віком до вісімнадцяти років без їх згоди.

У разі простою (зупинення роботи, спричинене відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідвратною силою або іншими обставинами) працівники можуть бути переведені за їх згодою з урахуванням спеціальності і кваліфікації на іншу роботу на тому ж підприємстві, в установі, організації на весь час простою або на інше підприємство, в установу, організацію, але в тій самій місцевості на строк до одного місяця.

Загалом управління розвитком та рухом персоналу є важливим інструментом формування кадрового потенціалу підприємств індустрії гостинності.

4.5. Мотивація персоналу підприємства

Людина приходить на підприємство з набором особистісних цінностей. Враховуючи, що розвиток особистості триває все життя, змінюється лише її позиція. Особистісні якості різних категорій працівників підприємства є практично ідентичними. Це дає можливість сформувати систему ключових пріоритетів працівників, що дозволяє впливати на їх поведінку в організації. Поведінка персоналу організації визначається як сукупність індивідуальних та колективних дій працівників у процесі трудової діяльності, зумовлених потребою у реалізації їх інтересів та запитів зі сторони організації.

Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

Потреби – це те, що неминує викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільний для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині.

Потреби – відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки

нормальних умов життя і розвитку людини. Потреби у свідомості людини перетворюються на *інтерес* або *мотив*.

У структуру *мотиву* праці входять:

- потреби, які хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- ціна – витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки – потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною або основною умовою задоволення певної потреби. Якщо ж критерієм під час розподілу є статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи – ветеран, інвалід, мати-одиначка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, закріплення за робочим місцем, які не обов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнені за допомогою інших видів діяльності.

Будь-яка діяльність пов'язана з певними витратами і має ціну. Так, трудова діяльність визначають затрати фізичних і духовних сил. Висока інтенсивність праці може відлякувати працівників, якщо не створено умов для відтворення працездатності. Погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови у багатьох випадках створюють таку стратегію поведінки працівників, за якої вони надають перевагу менше працювати і менше заробляти, оскільки їх не влаштовує “ціна” інтенсивної праці.

Люди свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати короткий шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається

мірою актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більша потреба в певному виді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина. Особливістю мотивів праці є їх направленість “на себе” і “на інших”.

Ринкова економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви “для себе” і “для інших”. Чим більший розрив між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він одержує взамін, тим менше для нього мають значення такі мотиви, як обов’язок перед людьми, суспільством в цілому, бажання приносити людям користь. Ці процеси розвиваються найбільш сильно, коли рівень оплати працівників є значно нижчим від вартості споживчого кошика. Наслідком падіння значимості мотивації праці “для інших” є депрофесіоналізація працівників. Підвищення кваліфікації перестає бути актуальним, оскільки виробництво продукції не пов’язано із задоволенням власних потреб.

Мотиви праці різноманітні. Вони відрізняються за: потребами, які людина хоче задовольнити своєю трудовою діяльністю; цінностями, які потрібні людині для задоволення своїх потреб; ціною, яку працівник готовий заплатити за свої потреби. Загальне в них завжди тільки те, що задоволення потреб, одержання бажаних цінностей обов’язково пов’язане з трудовою діяльністю.

Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її корисності, статусні мотиви, пов’язані з визнанням трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви, зорієнтовані на певну інтенсивність роботи.

Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Стимулювання як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівника, на більш

повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий – на його закріплення, проте вони доповнюють один одного.

Стимулювання має відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. *Мотивація* – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода під час їх отримання і які санкції будуть застосовуватися у разі невиконання вимог. Стимулювання праці ефективне тільки тоді, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності шляхом засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя.

Рольова поведінка працівника залежить від його характеру, особливості сприйняття та оцінювання своєї ролі, прийнятність ролі для індивіда, відповідність можливостям і бажанням. Основні мотиви трудової діяльності різних категорій працівників індустрії гостинності наведено у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Основні мотиви поведінки персоналу підприємств індустрії гостинності

Категорія працівників	Індивід	Група
Керівники	• Залучення до управління; • особистісні цінності; • особистісні очікування; • динаміка розвитку особистості; • грошове винагородження; • нематеріальне стимулювання; • безпечні та комфортні умови праці; • самовираження та реалізація свого потенціалу.	• Повага в колективі; • морально-психологічний клімат; • згуртованість колективу; • комунікації; • стиль керівництва; • додаткове грошове винагородження; • статус.
Спеціалісти	• Причетність до справ організації; • особистісні цінності; • особистісні очікування • динаміка розвитку особистості; • грошове винагородження; • нематеріальне стимулювання; • безпечні та комфортні умови праці; • самовираження та реалізація свого потенціалу.	• Повага в колективі; • морально-психологічний клімат; • згуртованість колективу; • комунікації; • стиль керівництва; • додаткове грошове винагородження; • склад групи.
Робітники	• Причетність до важливих питань; • особистісні цінності; • особистісні очікування;	• Повага в колективі; • морально-психологічний клімат; • згуртованість

	• грошове винагородження; • нематеріальне стимулювання; • безпечні та комфортні умови праці; • самовираження та реалізація свого потенціалу.	колективу; • комунікації; • стиль керівництва; • додаткове грошове винагородження; • склад групи.
--	---	---

Окремі мотиви поведінки персоналу залежать не лише від працівника, але й можуть бути регульовані керівництвом організації. Певні аспекти поведінки персоналу на підприємстві доцільно документально врегульовувати. Можна визначити такі регламентні документи поведінки персоналу підприємства:

- положення про систему стимулювання на підприємстві;
- кодекс корпоративної культури підприємства;
- посадові інструкції;
- кодекс трудової поведінки персоналу;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- стандарти якості;
- норми праці;
- норми обслуговування;
- положення про порядок проведення оцінювання та атестації;
- програма соціального розвитку персоналу;
- колективний договір;
- програма адаптації;
- положення про формування та підготовку резерву;
- трудовий договір;
- положення про відбір претендентів на заміщення вакантних посад;
- контракт;
- положення про структурний підрозділ;
- кодекс корпоративної культури;

- положення про нерозголошення комерційної таємниці;
- кодекс трудової етики.

Мотиваційний механізм управління поведінкою персоналу має передбачати використання організаційних, економічних та, особливо, соціально-психологічних методів менеджменту (рис. 4.3).

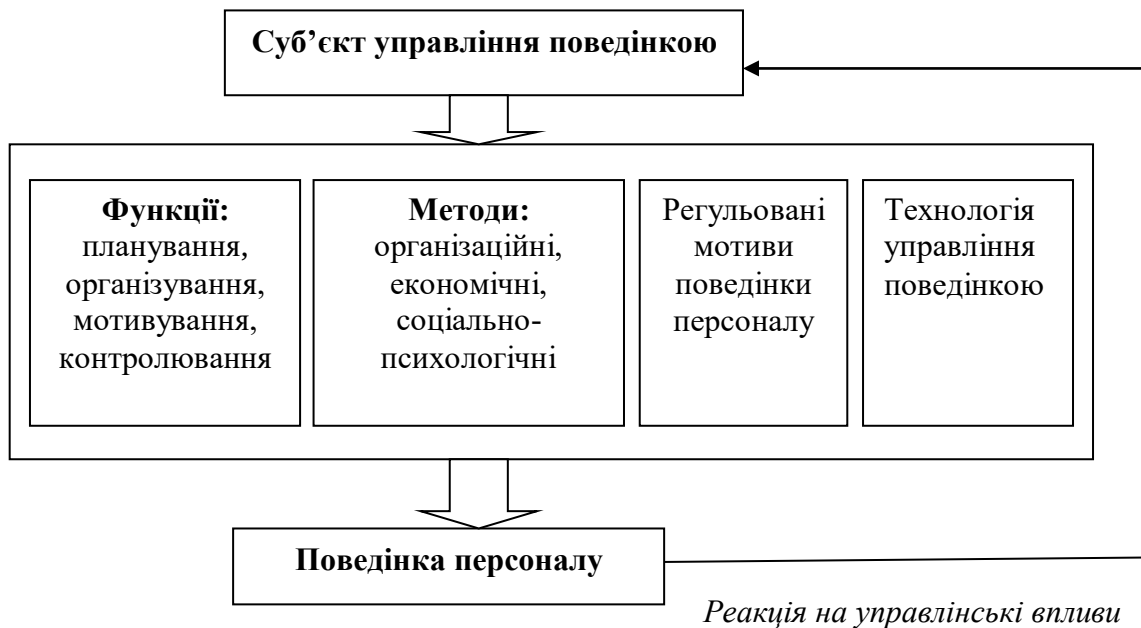


Рис. 4.3. Мотиваційний механізм управління поведінкою персоналу в організації

Під час формування мотиваційного механізму управління поведінкою персоналу в організації має бути врахована та прогнозована його реакція на той чи інший мотиваційний вплив. Можливі декілька ліній поведінки працівників туризму, зумовлені їх особистими характеристиками:

- самоконтроль, зацікавленість роботою, мотивація на досягнення;
- очікування на сторонній контроль, відчуженість від робочого місця, низька зацікавленість роботою, залежність від обставин, оцінювання себе такого, від якого нічого не залежить, низька мотивація на досягнення;
- негативне сприйняття роботи; ефективне виконання роботи, що залежить від чіткого дотримання правил та інструкцій у разі можливого

успіху від роботи, переконання у необхідності наявності розбіжностей між працівниками у статусі та посадовій ієрархії;

- не співпадіння поведінки з етичними нормами, висока продуктивність за умови гарної винагороди, низька продуктивність праці у разі відсутності чітких стандартів її виконання;

- самовдосконалення, причетність до справ в організації, відчуття задоволення від залучення до управління організацією чи доручення відповідальних завдань, швидкий зворотний зв'язок, хороший контроль результатів власного виконання роботи;

- схильність до ризику, швидке прийняття рішення, незначний обсяг потрібної інформації.

Г. Захарчин виокремлює чотири основні реакції персоналу організації на управлінський вплив:

- 1) добровільна згода (зміна спрямованості свідомості і вибір моделі поведінки відповідає бажанням суб'єкта впливу);

- 2) свідомо поступка на основі раціонального розрахунку або визнання вагомості аргументів іншої сторони;

- 3) вимушене підпорядкування ставлення до предмета взаємодії не змінилося, змінився характер відносин;

- 4) опір – відношення до предмета взаємодії змінилося за рахунок підвищення його цінності для суб'єктів.

Про реакцію персоналу на управлінський вплив можуть прямо або опосередковано свідчити певні показники. Зокрема, для оцінювання реакції персоналу на управління його поведінкою може бути використано показник: “індекс вмотивованості поведінки працівників з боку організації”:

$$I_{ai} = \frac{{}^2_e}{0,5N \cdot (N - 1)}, \quad (4.1)$$

де 2_e – кількість вмотивованих ліній поведінки працівників, що вигідні або корисні організації;

N – загальна кількість вмотивованих зі сторони організації ліній поведінки працівників.

Зростання значення індексу вмотивованості поведінки працівників з боку організації прямо свідчить про збільшення сприятливих реакцій працівників на управлінські впливи організації та загалом про ефективність управління поведінкою персоналу організації.

Опосередковано про реакцію персоналу туристичного підприємства на управлінські впливи в організації можуть свідчити кількість негативних висловлювань працівника про підприємство, підрозділ, керівництво і колег; ступінь прийняття правил і норм, прийнятих у підприємстві; спрямованість на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей.

Основу для раціонального використання ресурсного потенціалу у сфері індустрії гостинності створює матеріальне (економічне) винагородження працівників за працю, іншими словами – *матеріальне стимулювання праці*.

Матеріальне стимулювання праці – це засіб забезпечення матеріальних потреб та посилення матеріальної зацікавленості працівників залежно від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з їх діяльністю. Матеріальне стимулювання виконує на підприємстві важливу роль діючих мотиваторів або основних носіїв інтересів працівників.

Матеріальне стимулювання персоналу поділяється на дві групи: пов'язане та не пов'язане з результатами праці конкретної особи.

Матеріальне стимулювання, пов'язане з результатами праці, складається з *двох елементів*:

1) *основного* (заробітна плата, посадовий оклад) – гарантовані виплати працівнику, що враховують його потенціал виконувати роботу, обумовлені його посадою, обов'язками та сферою відповідальністю;

2) *додаткового* (винагороди, надбавки, премії, відсоток, бонуси тощо).

Винагорода – будь-яка одноразова, періодична або щомісячна матеріальна (грошова чи натуральна) виплата працівнику на підприємстві, відповідно до показників та умов цієї виплати, визначених підприємством.

Премія – основний вид додаткової, понад основну заробітну плату, винагороди, яку виплачують працівникам за результатами їх трудової діяльності та виробництва в цілому за показниками та умовами оцінювання цих результатів, визначеними підприємством.

Надбавки та доплати – це законодавчо гарантовані або нормативно обумовлені виплати працівникам понад їх основну заробітну плату, які пов'язані з особливостями та умовами праці, а також особистими якостями працівників.

Премії зазвичай поділяють на *персональні* (за індивідуальними показниками) та *загальні* (за результатами праці організації за період). Іноді бонусами називають усе, що понад оклад.

Система матеріального стимулювання базується на комплексі відповідних показників, досягнення, виконання або перевиконання яких є основою матеріального стимулювання. Як правило, кожна система має дві групи показників: основні показники стимулювання та показники умов стимулювання.

Основний показник є базою, на якій визначається або розраховується розмір матеріального стимулу (премії, доплати, надбавки, винагороди тощо).

Показники умов стимулювання визначають право на отримання певної винагороди, встановленої за досягнення, виконання або перевиконання основного показника стимулювання, та її розміру.

Формування системи матеріального мотивування праці спрямоване на:

- підвищення доходів та виконання виробничих і фінансових планів;
- підвищення якості продукції та послуг організації;
- підвищення матеріальної зацікавленості працівників підприємства про надання їм соціальних гарантій;

- зміцнення дисципліни працівників, лояльності до компанії та солідарної відповідальності персоналу.

Розміри винагороди за різні показники матеріального стимулювання треба витрачати з урахуванням впливу цих показників на кінцеві результати роботи структурного підрозділу або підприємства в цілому. Тобто розміри матеріального стимулювання мають бути диференційованими за кожним його конкретним показником. Розміри винагороди також можуть бути диференційованими за структурними підрозділами, видами турів, професійними групами працівників залежно від їх важливості у виробничому процесі, мети, завдань і спрямованості матеріального стимулювання. Під час визначення розмірів винагороди за виконання показника рекомендовано встановлювати мінімальний її розмір, якщо передбачається необхідність його перевиконання. Основний розмір винагороди, тобто більша її частка, має нараховуватися за перевиконання показника.

Джерелами матеріального стимулювання на підприємстві є фонд оплати праці та вільний залишок прибутку (доходу).

Непряме матеріальне стимулювання праці може бути у вигляді оплати харчування працівників, надання службового транспорту, медичне страхування, оплати навчання. Вибір того чи іншого інструменту непрямого матеріального стимулювання може залежати від посади, статусу працівника в організації. Непряме матеріальне стимулювання сприяє виникненню “колективного ефекту”, що збільшує згуртованість колективу, зменшенню плинності кадрів. Зазвичай заходи непрямого стимулювання є дешевшими, ніж виплата грошових винагород. Останнім часом заходи непрямого матеріального стимулювання стали різноманітнішими.

Заходами непрямого стимулювання персоналу туристичного підприємства можуть бути:

- відпустки, їхня тривалість і пора року;
- режим роботи, що передбачає можливість самому планувати свій робочий день;

- оплата мобільного телефону;
- оплата туристичної подорожі;
- якість і умови самої роботи: приміщення, обладнання;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- створення системи оцінювання та оплати праці;
- увага керівництва до думки працівників;
- заходи морального визнання – “кращий працівник місяця”, “зірка сервісу”, “гід місяця”, “гід року” та ін.

До моральних методів стимулювання належить насамперед визнання, яке може бути особистим чи публічним. Особисте визнання виявляється тільки за умови доручення кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень. Публічне визнання на підприємстві реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями.

Важливим мотиваційним чинником для працівників туризму є умови праці. Новий рівень соціальної зрілості індивіда заперечує несприятливі умови трудового середовища. Надання самостійності в роботі застосовують, якщо працівники прагнуть стати професіоналами, проявляють ініціативу та творчість.

Навчання за кошт підприємства є одним з найважливіших моментів у мотивації працівників. Такі навчання часто пов'язують з відпочинком. Працівник отримує можливість відійти від щоденної робочої рутини, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Під час мотиваційних тренінгів працівники організації більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню відчуття командного духу. Підприємство, зі свого боку, витрачає кошти на підвищення кваліфікації своїх кадрів.

Наступним видом мотивації є проведення спільних корпоративних святкувань, під час яких відбувається зближення трудового колективу. На

таких святкуваннях обов'язкова присутність керівництва. Адже у неформальній ситуації простіше спілкуватися. Працівники тоді відчують, що керівник і вони належать до єдиної команди.

Нематеріальне (моральне) мотивування працівників сфери туризму здійснюють також шляхом “гнучких режимів роботи” та надання часу для відпочинку.

Гнучкий режим роботи – це така форма організації праці, за якою для деяких категорій працівників, працівників окремих структурних підрозділів встановлюють режим праці з саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу впродовж робочого дня.

До гнучкого режиму роботи можна віднести дистанційну роботу, за якою працює значна кількість працівників, зокрема турфірм.

Дистанційна робота – це форма організації праці, за якої роботу працівник виконує поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

Глава V КзПП регулює питання часу відпочинку. У ст. 66 цієї глави зазначено, що працівникам надається перерва для відпочинку і харчування тривалістю не більше двох годин. Перерва не включається в робочий час. Перерва для відпочинку і харчування повинна надаватись, як правило, через чотири години після початку роботи. Час початку і закінчення перерви встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку. Працівники використовують час перерви на свій розсуд. На цей час вони можуть відлучатися з місця роботи.

На тих роботах, де через умови виробництва перерву встановити не можна, працівникові має бути надано можливість приймання їжі протягом робочого часу. Перелік таких робіт, порядок і місце приймання їжі встановлює власник або уповноважений ним орган за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації [ст. 66, КзПП].

Графік роботи працівників індустрії гостинності має свої особливості. Однак законодавство України (ст. 72 КзПП) передбачає компенсацію роботи у вихідний день наданням іншого дня відпочинку або у грошовій формі у подвійному розмірі.

Працівникам індустрії гостинності надають щорічні (основна та додаткова) відпустки із збереженням на їх період місця роботи (посади) і заробітної плати згідно з чинним законодавством.

Щорічну основну відпустку надають працівникам тривалістю не менш як 24 календарних дні за відпрацьований робочий рік, який відлічується з дня укладення трудового договору. Особам віком до вісімнадцяти років надають щорічну основну відпустку тривалістю 31 календарний день.

Для ефективного управління мотивацією необхідно:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- розуміти набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, за яких потреби можуть бути задоволені;
- знати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Передумовою формування системи мотивації праці є визначення набору цінностей (ключові потреби, інтереси працівників та можливості їх задоволення, важливі види діяльності, засоби впливу на працівників).

4.6. Управління продуктивністю та плинністю кадрів підприємства туризму

Важливою складовою кадрової політики підприємств індустрії туризму є управління продуктивністю кадрів.

Управління продуктивністю праці – це складне комплексне завдання, важливе для підприємств туризму будь-якого розміру, якщо вони прагнуть успіху на ринку в конкурентному середовищі.

Рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції (обсягом робіт та послуг), що виробляє один працівник за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, квартал, рік), або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції (виконання роботи чи послуги). Рівень продуктивності праці може зростати або знижуватися під впливом різних чинників.

Продуктивність праці є узагальнювальним показником використання робочої сили, що, як і всі показники ефективності, характеризує співвідношення результатів та витрат, в нашому випадку, – результатів праці та її витрат.

Під **продуктивністю праці** як економічної категорії варто розуміти ефективність трудових витрат, здатність конкретної праці створювати за одиницю часу певну кількість матеріальних благ.

Узагальнена формула продуктивності праці наведена нижче:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції (послуг)}}{\text{Затрати праці}}, \quad (4.2)$$

Управління продуктивністю праці на підприємстві – складова загального процесу управління підприємством, що охоплює планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Управління продуктивністю праці ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності та витрат на цю діяльність.

Управління продуктивністю праці у суспільстві означає зменшення суспільно необхідного робочого часу на виробництво одиниці товару чи послуги. В короткостроковому періоді на рівні невеликого підприємства туризму або підрозділу завдання управління продуктивністю праці потребують передусім урахування витрат праці його працівників.

Методи управління продуктивністю праці враховують комплекс різноманітних чинників, які впливають на динаміку продуктивності праці на різних економічних рівнях. Серед методів виокремлюють три основних групи: організаційні та техніко-технологічні; соціально-економічні та морально-психологічні; адміністративно-нормативні методи (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Класифікація методів управління продуктивністю праці

Специфіка туристичного бізнесу полягає в тому, що дві складові успіху будь-якої справи (вихідний матеріал і виконавці) тут збігаються –

співробітники створюють атмосферу гостинності, що є вихідним матеріалом якісного обслуговування, і вони ж здійснюють це обслуговування.

Спонування персоналу до більшої продуктивності праці може здійснюватися двома основними методами: матеріальними і нематеріальними. До матеріальних методів стимулювання продуктивності праці можна віднести:

- премії, надбавки, винагороди;
- додаткову заробітну плату.

До нематеріальних методів стимулювання належать: ·

- дружний колектив;
- хороші умови праці;
- взаємопідтримка і взаємозамінність працівників;
- можливість кар'єрного росту.

На підприємствах можна визначити такі основні напрями підвищення власне продуктивності праці:

1. Упровадження науково-технічного прогресу у діяльність підприємств. В результаті автоматизації операційних процесів відбудеться нормалізація чисельності основних працівників на підприємствах, знизиться трудомісткість продукції та послуг.

2. Підвищення якості продукції (послуг) на підприємствах. Звичайно, цей крок призведе до зростання трудомісткості під час виконання додаткових операцій, однак це має забезпечити підвищення попиту й обсягу виробництва (надання послуг) на підприємстві.

3. Забезпечення ефективного використання робочого часу через максимальне зниження простоїв і прогулів.

4. Збільшення обсягів виробництва продукції через врегулювання наявної збутової політики на підприємстві.

5. Забезпечення підвищення мотивації праці на підприємстві.

Чинники зростання продуктивності – набір причин і рушійних сил, що призводять до збільшення продуктивності праці. Оскільки збільшення

продуктивності має велике значення для всіх підприємств зокрема і для суспільства в цілому, вивчення факторів і знаходження резервів зростання є важливим завданням для успішної діяльності підприємства.

Отже, під час систематизації чинників рекомендують виділяти внутрішнє та зовнішнє середовище їх прямого і непрямого впливу.

До непрямого впливу навколишнього середовища належать такі чинники: політичні, правові, фізико-географічні умови, економічні, соціальні умови та різноманітні технології.

Зовнішнє середовище охоплює в себе конкурентів прямого впливу, торгові асоціації, державні та місцеві органи влади, постачальників, клієнтів, акціонерів тощо.

Серед заходів формування стабільного трудового колективу – аналіз плинності кадрів та розробка заходів щодо її скорочення.

Плильність кадрів – вивільнення працівників з підприємства за власним бажанням або з ініціативи працедавця з різних причин.

Питання вивільнення працівників регулюють чинним законодавством України. Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це власника або уповноважений ним орган письмово за два тижні. У разі, коли заява працівника про звільнення з роботи за власним бажанням зумовлена неможливістю продовжувати роботу (переїзд на нове місце проживання; переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість; вступ до навчального закладу; неможливість проживання у певній місцевості, підтверджена медичним висновком; вагітність; догляд за дитиною до досягнення нею чотирнадцятирічного віку або дитиною з інвалідністю; догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку або особою з інвалідністю I групи; вихід на пенсію; прийняття на роботу за конкурсом, а також з інших поважних причин), власник або уповноважений ним орган має розірвати трудовий договір у строк, про який просить працівник.

Якщо працівник після закінчення строку попередження про звільнення не залишив роботи і не вимагає розірвання трудового договору, власник або уповноважений ним орган не вправі звільнити його за поданою раніше заявою, крім випадків, коли на його місце запрошено іншого працівника, якому відповідно до законодавства не може бути відмовлено в укладенні трудового договору.

Працівник має право у визначений ним строк розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо власник або уповноважений ним орган не виконує законодавство про працю, умови колективного чи трудового договору.

Строковий трудовий договір підлягає розірванню достроково на вимогу працівника в разі його хвороби або інвалідності, які перешкоджають виконанню роботи за договором, порушення власником або уповноваженим ним органом законодавства про працю, колективного або трудового договору.

Трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку його чинності можуть бути розірвані власником або уповноваженим ним органом лише у випадках:

1) змін в організації виробництва і праці, в тому числі ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників;

2) виявленої невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню цієї роботи, а так само в разі відмови у наданні допуску до державної таємниці або скасування допуску до державної таємниці, якщо виконання покладених на нього обов'язків вимагає доступу до державної таємниці;

3) систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами

внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення;

4) прогулу (в тому числі відсутності на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин;

5) нез'явлення на роботу протягом більш як чотирьох місяців поспіль внаслідок тимчасової непрацездатності, не рахуючи відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами, якщо законодавством не встановлений триваліший строк збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні. За працівниками, які втратили працездатність у зв'язку з трудовим каліцтвом або професійним захворюванням, місце роботи (посада) зберігається до відновлення працездатності або встановлення інвалідності;

6) поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;

7) появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;

8) вчинення за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу;

10) призову або мобілізації власника – фізичної особи під час особливого періоду;

11) встановлення невідповідності працівника займаній посаді, на яку його прийнято, або виконуваній роботі протягом строку випробування.

Ступінь плинності кадрів на підприємстві характеризується коефіцієнтом плинності кадрів (Кпл.):

$$K_{пл} = \frac{П_{лт} + П_{лн}}{Ч_{ср}}, \quad (4.3)$$

де $П_{лн}$ – планова плинність кадрів (чисельність звільнених працівників у зв'язку з виходом на пенсію, призовом на військову службу, направленням на навчання, скороченням штату);

Плн – надлишкова плинність кадрів (чисельність звільнених працівників за власним бажанням та з ініціативи роботодавця);

Чср – середньооблікова чисельність працівників підприємства.

Плинність кадрів на підприємстві зумовлюється низкою чинників. Найпоширеніші чинники плинності кадрів туристичного підприємства систематизовано у табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Чинники плинності кадрів туристичного підприємства

Група чинників	Чинники, що входять до групи
Сімейно-побутові	• Незадовільні умови побуту; • тривалі відрядження; • значні затрати часу на добирання на роботу; • відсутність дитячих установ поблизу або місць у них.
Матеріальні	• Низька заробітна плата; • несправедлива система оцінювання праці; • відсутність доплат та премій.
Інтелектуальні	• Незадоволеність професією; • невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації; • невизначеність перспектив кар'єрного зростання; • неефективна система професійного зростання; • невикористання за фахом.
Поведінкові	• Погані взаємини в колективі; • погані взаємини з адміністрацією; • порушення трудової дисципліни працівником; • неефективний стиль керівництва.
Санітарно-гігієнічні	• Систематична понаднормова робота; • робота у вихідні дні; • відсутність ритмічності роботи; • складні умови праці.

З'ясування ключових чинників плинності кадрів здійснюється за допомогою вивчення анкетних даних, бесід з працівниками, що звільняються,

їх колегами та безпосереднім керівником. Результати такого опитування працівники кадрової служби заносяться до журналу з обліку звільнень. Насамперед доцільно збирати відомості про: загальну кількість працівників, що звільнилися; жінок, що звільнилися; осіб у вікових категоріях до 18 років, 19–30 років, старше 50 років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менш, ніж 3 і більш як 10 років; із професійною, вищою і середньою фаховою освітою.

Запис про причину звільнення можуть містити й спеціальні картки, що охоплюють такі позиції: дата народження, стать, освіта, рік закінчення навчального закладу, місце роботи, посада, кваліфікація, професія, стаж на підприємстві, скільки разів працівник змінював професію, скільки разів він змінював підрозділ, причини звільнення.

З'ясовано, що бажання змінювати місце праці обернено пропорційне віку. Також частіше змінюють роботу працівники нижчої кваліфікації, які не мають родини, далеко живуть від місця роботи.

Чинники плинності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяють на 3 групи:

- цілком керовані (умови праці і побуту);
- частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації);
- некеровані (природно-кліматичні чинники). Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна значно знизити плинність [16].

Зокрема, надання можливості працівникам проявити свою ініціативу, делегування їм частини повноважень сприятиме підвищенню у них відчуття важливості своєї ролі на підприємстві. Попередній інструктаж також позитивно впливає на емоційний стан працівника та знижує плинність кадрів. Ефективне матеріальне винагородження працівників сприяє зниженню плинності кадрів.

Пошук нового працівника завжди пов'язаний для підприємства з додатковими витратами, тому здійснюють заходи управління зі скорочення плинності кадрів.

Управління плинністю кадрів на підприємстві полягає у зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників та конкретними можливостями їхнього задоволення.

Заходи щодо скорочення плинності кадрів можуть бути розподілені за групами основних чинників, що зумовлюють плинність:

1) організаційні (удосконалення процедур приймання і звільнення працівників, системи професійного просування, навчання, поліпшення умов праці);

2) виховні (формування у працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки і т. д.);

3) соціально-психологічні (удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення і т. д.);

4) культурно-побутові (поліпшення культурно-масової і спортивної роботи, збільшення забезпеченості житлом, дитячими установами, базами і будинками відпочинку і т. д.);

5) матеріальні (удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, введення чіткої системи преміювання)

Для запобігання плинності кадрів підприємство туризму потребує:

- формування загального портрету працівників, що звільняється (стать, вік, сімейне положення, кількість дітей, загальна і професійна освіта, стаж, тарифний розряд, заробітна плата за останні кілька місяців);

- вивчення причин звільнення;

- періодичне з'ясування рівня задоволеності працівників підприємством;

- формування програми з утримання працівників.

На великих підприємствах туризму дані про плинність доцільно аналізувати за професіями, підрозділами, посадами, причинами, віковими групами працівників, що звільнилися.

Поглиблений аналіз можна проводити раз у рік, а кількісну оцінку по підрозділах – щомісяця. Це дозволяє уточнити причини і вчасно передбачити заходи щодо стабілізації кадрів.

У процесі управління плинністю кадрів доцільно визначати показник задоволеності працівників підприємством ($Kз$):

$$Kз = 1 - \frac{\text{Кількість осіб, що звільнилися за власним бажанням}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}, \quad (4.4)$$

Проблеми незадоволення працівників можуть бути визначені за допомогою анкет. Анкета для дослідження задоволеності працівників працею може складатися з таких питань:

1. Об'єкт незадоволеності (режим, невідповідність кваліфікації, рівень відповідальності, ставлення до керівництва, відносини в колективі, заробітна плата, перспективи, соціальні відносини, несправедливість, напруженість і т. д.).
2. Куди є бажання піти (інший підрозділ, підприємство).
3. Причина рішення.

Під час аналізу плинності кадрів особливу увагу необхідно звертати на “потенційну плинність”, обумовлену схованою незадоволеністю працівників, її необхідно порівнювати з реальною і досліджувати за групами працівників, що звільнилися, і причинам звільнення. Якщо, наприклад, схована плинність висока, а реальна – низька, у колективі діють внутрішні стабілізуювальні чинники.

На основі даних, отриманих за допомогою анкетування працівників, можна визначити коефіцієнт потенційної плинності кадрів (K_{nn}).

$$K_{nn} = \frac{\text{Кількість осіб, що бажають звільнитися (згідно анкети)}}{\text{Кількість опитаних працівників}}, \quad (4.5)$$

У певних випадках доцільно розраховувати коефіцієнт інтенсивності плинності (K_{in}):

$$K_{in} = \frac{\text{Частковий коефіцієнт плинності по підрозділу}}{\text{Загальний коефіцієнт плинності}}, \quad (4.6)$$

Проведення комплексного аналізу причин плинності, оцінювання рівня задоволеності працівників працею є обов'язковою передумовою формування ефективної системи управління плинністю кадрів на підприємстві.

Запитання для самоконтролю

1. Які види адаптації працівників у сфері туризму?
2. Визначте основні напрями програми трудової адаптації працівників туристичного підприємства.
3. Опишіть напрями оцінювання персоналу підприємства індустрії туризму.
4. Що передбачає оцінювання кандидатів на вакантну посаду?
5. Яким вимогам має відповідати оцінювання персоналу туристичного підприємства?
6. Назвіть методи оцінювання персоналу підприємства.
7. Які завдання управління розвитком персоналу туристичного підприємства?
8. Охарактеризуйте методи навчання персоналу підприємства туризму в розрізі двох груп методів: навчання на робочому місці та навчання поза робочим місцем.

9. Охарактеризуйте поняття внутрішнього та зовнішнього руху персоналу туристичного підприємства.
10. Назвіть основні мотиви поведінки персоналу підприємств індустрії гостинності.
11. Проаналізуйте основні регламентні документи поведінки персоналу підприємства.
12. Опишіть методи матеріального та нематеріального мотивування праці на туристичному підприємстві.
13. Охарактеризуйте механізм управління продуктивністю праці підприємства сфери туризму.
14. Назвіть основні чинники плинності кадрів туристичного підприємства.

РОЗДІЛ 5

СУЧАСНІ НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

5.1. Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом.

5.2. Управління компетенціями персоналу у сфері надання готельних послуг.

5.3. Суспільно-психологічні детермінанти управління.

5.1. Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом

Персонал туристичних підприємств є найважливішою складовою частиною кінцевого продукту, одним з основних ресурсів конкурентних переваг організації, і, отже, якість обслуговування в туристичних організаціях залежить від майстерності й свідомості працівників. Отож, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій підприємства з надання туристичних послуг – функцію управління персоналом.

Важливою особливістю туристичного продукту, що відрізняє його від промислових товарів, є широка участь людей у виробничому процесі. Отже, людський чинник має сильний вплив на його неоднорідність і якість.

Для кваліфікованої роботи у сфері надання туристичних послуг, крім технологічної підготовки введення туристичного бізнесу, також необхідна відповідна психологічна підготовка, володіння питаннями міжособового спілкування. Все більшого значення набувають особові якості працівника, його інтуїція, досвід, здатність і уміння оцінювати ситуацію з різних сторін, зокрема й з погляду своїх клієнтів, можливість творчого і нестандартного підходу до прийняття рішень (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

«Ідеальний» менеджер з продажу туристичних послуг

Вимоги до персоналу туристичних організацій	Рейтинг вимог (1 – найменший, 5 – найбільший)				
	1	2	3	4	5
Знання					
Вища / неповна вища туристична освіта					
Знання іноземних мов					
Мінімальний робочий стаж / практика роботи в туризмі					
Уміння і навички					
Навички продажів, презентацій					
Робота на персональному комп'ютері з різними інформаційними системами					
Особові та ділові якості					
Комунікабельність					
Орієнтація на досягнення результату					
Турбота про клієнта					
Відповідальність					
Самоосвіта					
Здатність планувати роботу, організованість					
Стійкість до стресових ситуацій					
Уміння працювати в команді					
Акуратність					
Уважність					
Лояльність до компанії					

З наведених у табл. 5.1 даних видно, що найбільший рейтинг притаманний таким особовим і діловим якостям, як комунікабельність, орієнтація на досягнення результату, турбота про клієнта, відповідальність, стійкість до стресових ситуацій, акуратність, уважність і лояльність до

компанії. Ці вимоги пояснюються тим, що у сфері туристичних послуг помилка, яку допустив персонал, може вплинути на подальший вибір клієнтом продуктів фірми і на його задоволеність якістю обслуговування.

У фаховій літературі описані численні випадки якісного обслуговування підприємствами з надання туристичних послуг. Відмінності у наданні туристичних послуг нерідко пов'язані з тим, як обслуговують клієнтів. Персонал фірми має обслужити споживача так, щоб останній перетворився на постійного клієнта. Від цього розуміння залежить дохід організації: чим більше постійних клієнтів, тим більший прибуток.

Далеко не кожна людина може управляти ситуацією і за короткий період спілкування з клієнтом створити у нього сприятливе враження про туристичну фірму у цілому. Менеджери мають упевнитися, що службовці компетентні та з ентузіазмом ставляться до своєї фірми і до послуг, які вони реалізують. Інакше неможливо зацікавити клієнтів і перетворити їх у постійних.

Управління персоналом за змістом набагато ширше, ніж просте вирішення кадрових проблем. Воно орієнтується на визначення майбутніх потреб і розвиток потенціалу працівника, а також на усвідомлення кожним працівником власних завдань, створення сприятливого трудового клімату, що мотивує персонал до досягнення поставлених цілей.

Мета управління персоналом у туризмі полягає в тому, щоб мотивувати працівників на надання клієнтам якісного обслуговування, яке задовольняє їх потреби. А це неможливо без відповідної координації дій персоналу, мотивації і формування корпоративної культури, що підвищує лояльність споживачів до туристичної фірми.

Рівень корпоративної культури безпосередньо відображає кодекс поведінки, оскільки в ньому містяться правила й норми поведінки, що базується на принципах загальнолюдської моралі. Щоб ці принципи працювали, мало їх розробити і зафіксувати в організаційних документах – їх необхідно довести до свідомості кожного співробітника. Переорієнтація

корпоративної культури на людську індивідуальність, пошана кожної особи й органічне поєднання власних інтересів із системою колективних – важливий аргумент у конкурентній боротьбі. Рівень корпоративної культури відображає рівень організаційного розвитку колективу (наявність команди в організації — високий рівень розвитку колективу). У такій системі людина розглядається не як функціонер, а як особа в широкому значенні цього слова.

Об'єднання людей відбувається на основі загальних цінностей і норм, водночас відсутні які-небудь розпорядження зверху, окрім загальнолюдських норм і вимог. Створюються сприятливі умови для розвитку ініціативи і творчої активності працівника. Не заперечуються елементи розрахунку й вигоди, що дозволяє говорити про найважливіший командний принцип – оптимальне поєднання особистих і корпоративних інтересів.

Культура службових відносин виступає як основний параметр корпоративної культури. У кожній компанії формуються свої особливості ділових взаємостосунків, зобов'язань і норм поведінки. Конкретизація норм і правил поведінки диктується необхідністю зміни ставлення людини до об'єкта праці. Професійний обов'язок працівника в будь-якій сфері діяльності повинен полягати в тому, щоб відповідати вимогам належного ставлення до роботи, а саме: працівник має любити свою роботу і вчитися працювати, постійно підвищувати свою кваліфікацію, поважати себе і свою справу.

Загальні елементи корпоративної культури можуть стосуватися таких питань існування організації:

- призначення організації і її “обличчя” (підвищення якості, лідерство у своїй галузі, дух новаторства);
- ієрархії управління і влади (повноваження, відповідність особи займаній посаді, повага старших за віком та статусом);
- спілкування з людьми (турбота про людей і їхні статки, повага до індивідуальних прав, навчання і можливості підвищення кваліфікації, справедливість оплати, мотивація людей);

- ролі жінок в управлінні та на інших посадах;
- організації роботи і дисципліни;
- стилю керівництва і управління (авторитарний, консультативний або стиль співробітництва);
- процесів прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації);
- характеру соціалізації (хто з ким спілкується під час і після роботи, особливі умови, такі як окрема їдальня тощо);
- шляхів розв'язання конфліктів (бажання уникнути конфлікту або йти на компроміс);
- оцінювання ефективності роботи (таємна або відкрита, хто здійснює, як використовує результати);
- ототожнення з організацією (лояльність і цілісність, дух єдності, задоволення від роботи в організації).

Окрім того, основними атрибутами корпоративної культури будь-якої організації є порядок і традиції, її символіка, спільні заходи, а також суспільно-психологічний клімат.

Психологічний клімат – це комплексний емоційно-психологічний стан колективу, що відображає загальний психологічний настрій і ступінь задоволеності працівників різними факторами життєдіяльності колективу.

У психологічному кліматі виділяються два основних компоненти: соціальний і моральний. Соціальний компонент визначається особливостями соціальних зв'язків між співробітниками, що перебувають в безпосередньому контакті один з одним, є результатом характеру взаємодії і взаємин, в тому числі неофіційних між працівниками. Моральний компонент визначається відношенням співробітників до виконуваної ними діяльності, встановленим нормам і правилам, а також загальною задоволеністю співробітників умовами і результатами праці.

Основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення

людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками. На рис. 5.1 представлено схему, де враховано основні чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою, а також взаємний вплив різних компонентів. Така схема цікава для керівника, бо допомагає запобігати конфліктності в колективі (рис. 5.1).

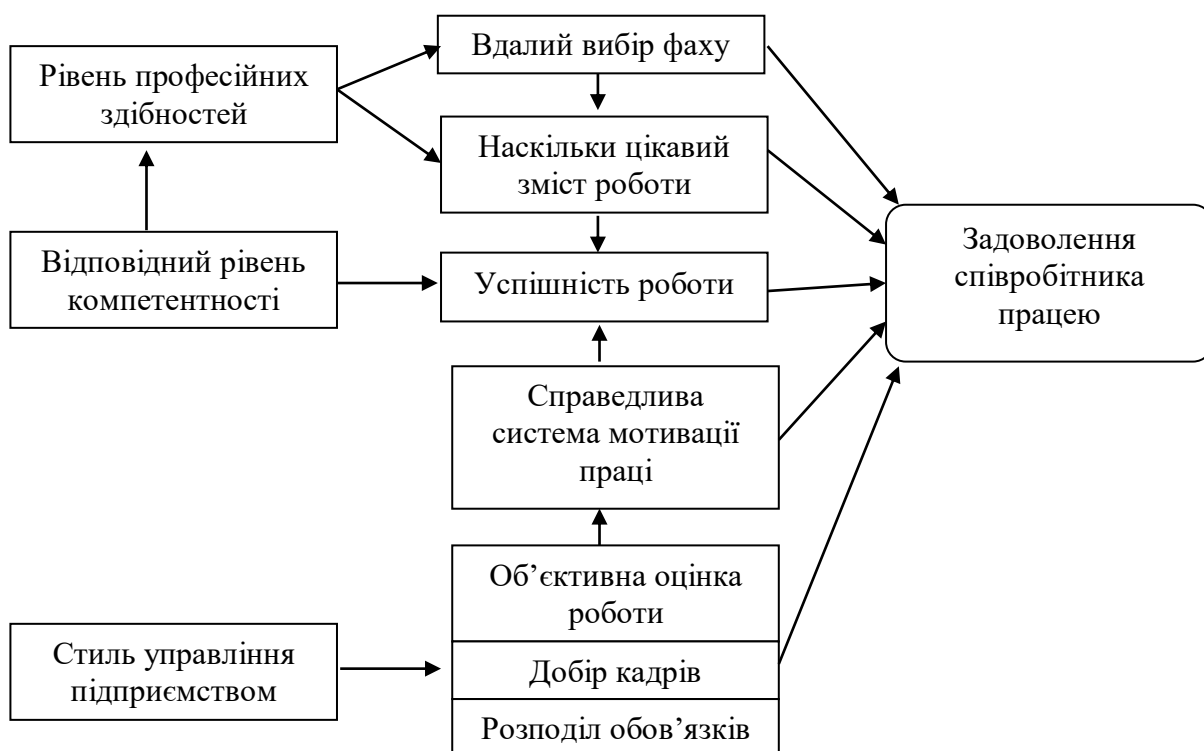


Рис. 5.1. Основні чинники задоволеності персоналу виконуваною роботою

Велике значення для розвитку корпоративної культури туристичних підприємств має психологічний клімат у колективі (рис. 5.2).

Психологічний клімат в організаціях індустрії туризму залежить від різних чинників, зокрема й від стилю і методів керівництва, особових якостей керівника. Різний ступінь згуртованості колективу формується на підставі сприятливої атмосфери на роботі. Здебільшого керівник здатний вплинути на формування сприятливого психологічного клімату у колективі.

У деяких туристичних організаціях сприятливу обстановку співробітники оцінюють як єдиний і головний мотиваційний чинник їх діяльності.

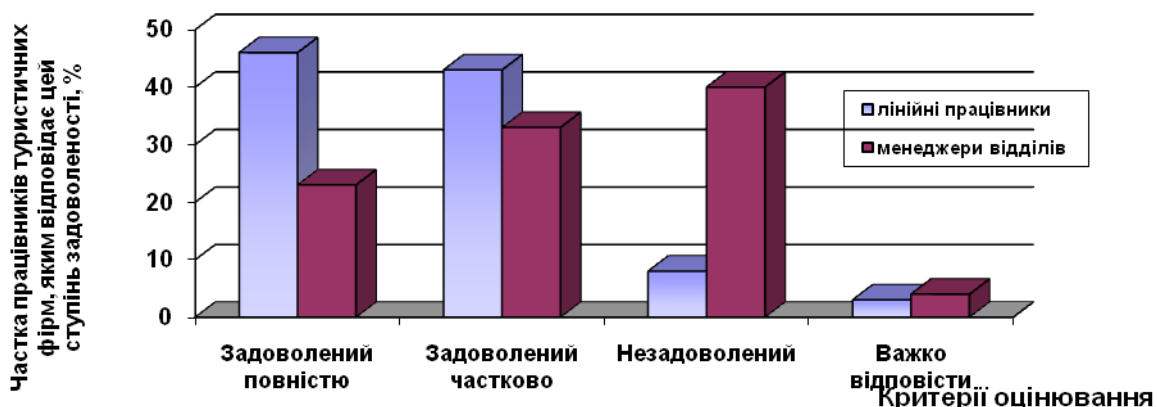


Рис. 5.2. Ступінь задоволеності персоналу низки туристичних організацій психологічним кліматом у колективі, %

Психологічний клімат будується на взаємостосунках між керівництвом і підлеглими. У відносинах “керівник-підлеглий” лідерство належить безпосередньо начальнику. Незважаючи на загальну переорієнтацію на демократичну концепцію управління з боку рядових співробітників, керівництво намагається використовувати колишні, переважно командно-адміністративні, методи впливу на підлеглих, які дозволяють виконати більший обсяг робіт, ніж це дозволяє демократичний стиль управління. Проте відносно низька мотивація, менша оригінальність мислення, напружений психологічний клімат у колективі, агресивність співробітників зумовлюють пошук інших типів управління.

Важливим чинником, який характеризує персонал і має безпосередній вплив на формування корпоративної культури, є національна ділова культура. Переваги інтеграції, кооперації, потреби знаходження компромісу змушують взаємодіяти людей, що представляють різні культури, різні способи вирішення однакових проблем.

Професійна роль будь-якого співробітника пов'язана з виконанням етичних норм, правил поведінки і підтримання взаємостосунків з колегами, підлеглими, клієнтами, партнерами. Дотримання етики ділових відносин є головним критерієм оцінювання рівня розвитку корпоративної культури в організації.

Зараз особлива увага надається конкретизації загальноорганізаційних стандартів поведінки як найважливішої складової корпоративної культури. Етичні вимоги знаходять відображення у правилах внутрішнього трудового розпорядку, у посадових інструкціях і контрактах. Процедура розробки етичних вимог має певні складності. Корпоративна культура визначається як комплекс цінностей і переконань, які детермінують норми поведінки співробітників і характер життєдіяльності організації. Подібна поведінка співробітників організації формується в рамках корпоративної культури, яка є основою для об'єднання і координації зусиль персоналу організації. Фахівці з управління відзначають, що корпоративна культура формує модель поведінки працівників через виховання відчуття причетності до "корпоративної сім'ї". Така поведінка здійснюється завдяки встановленню відповідності між уявленнями працівників про свою роль і місце в структурі організації і пропонованими організацією можливостями. Норми корпоративної культури поширюються на всю діяльність організації, мають вплив на якість надання послуг. Тому корпоративна культура більше, ніж який-небудь інший параметр, характеризує фірму, можливості її виживання і розвитку, визначає внутрішній настрій, згуртованість, трудову дисципліну і психологічний комфорт її працівників.

Нині більшість працівників сфери туристичних послуг не відчуває свого впливу на діяльність організації, в якій вони працюють, а бачать у ній лише джерело своїх доходів. Персонал туристичних фірм відчуває себе тільки виконавцем чужих вказівок, і за таких умов від нього важко чекати дій, спрямованих на підвищення ефективності роботи компаній.

Світова практика управління допускає в управлінні персоналом переорієнтацію з управлінського тиску на персонал до надання працівникам прав самоврядування. Такий підхід передбачає співучасть працівників в ухваленні рішень за рахунок розширення організаційного потенціалу і господарської ініціативи працівників.

Складні економічні умови і гостра конкурентна боротьба між організаціями індустрії туризму ставлять до сучасних керівників нові вимоги щодо здійснення кадрової політики туристичних організацій, уміння організувати, згуртувати, мобілізувати і надихнути колектив на ефективну роботу. Формування ефективної команди – це один з вирішальних чинників підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми, її ефективності в умовах ринку.

5.2. Управління компетенціями персоналу у сфері надання готельних послуг

В управлінні персоналом побутує переконання, що працівники становлять цінний капітал кожного підприємства, в тому числі і з надання готельних послуг. Цінність чи вартість цього капіталу необхідно систематично підвищувати. Зміни економічного, технологічного, природничого чи організаційного оточення готелю вимагають прийняття відповідних управлінських рішень щодо якості людських ресурсів. Таку діяльність можна окреслити управлінням компетенціями працівників готелю.

Процес управління компетенціями працівників має відбуватися паралельно зі стратегічним розвитком готелю. Здобуття клієнтів шляхом диференціації цін, розширення доступності надання послуг, кращий інтер'єр номерів чи зручне розташування мають свої межі. Те, що може вирізнити визначений готель на ринку туристичних послуг, – це відповідний спосіб ставлення до гостей та висока якість надання послуг. Таку діяльність можна визнати за найкращу рекламу, яка як магніт притягує сталих і нових гостей.

У практиці роботи готелів і ресторанів застосовуються кваліфікаційні вимоги до співробітників, які призначені для визначення посадових обов'язків працівників, планування їх професійного зростання, організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації відповідно до розвитку вимог до якості та продуктивності послуг, підбору, розстановки і використання кадрів, а також обґрунтування прийнятих рішень. Кваліфікаційні вимоги, сформовані для готелів та ресторанів, ураховують специфіку сервісу і включають персонал декількох підсекторів: службу приймання і розміщення; службу обслуговування готельного і ресторанного фонду; службу організації харчування.

У сфері готельно-ресторанного бізнесу працевлаштований персонал поділяють на три групи:

- персонал першої лінії – особи, що безпосередньо обслуговують гостей, маючи з ними сталий контакт (напр., адміністратор, офіціант, покоївка, аніматор, носій багажу тощо). Працівники на цих посадах мають допасувати відповідну пропозицію до потреб і вимог гостя, створити сприятливий клімат перебування, інформувати про можливі додаткові продукти / послуги, що збагатить основну пропозицію, а також утримувати контакти з гостями після отриманих послуг;
- персонал другої лінії – особи, що виконують виконавчі функції (напр.. кухарі, працівники пральні) та не мають безпосереднього контакту з готельними гостями. Від цієї групи працівників залежить справність і швидкість проведення операційних дій, а отже, значною мірою досягнення вищої задоволеності гостями готелю від наданих їм послуг;
- керівний персонал – група менеджерів, яка планує, організовує та мотивує роботу двох попередніх груп (директор готелю, керівник служби розміщення, шефкухар), контролює надані завдання та самих підлеглих.

Для кожної категорії співробітників готелю чи ресторану існує свій набір професійних та особистих компетенцій, які необхідно враховувати під

час добору персоналу, формування програм розвитку і побудови кар'єри (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Професійні та особисті компетенції

Категорія персоналу	Професійні компетентності	Особисті компетентності
Персонал першої лінії, який безпосередньо обслуговує гостей	– Комунікативні навички; – уміння працювати як у команді, так і самотійно; – прийняття відповідальності; – Знання іноземних мов; – навички ділового спілкування; – ініціативність; – знання організації готельно-ресторанного бізнесу; – уміння працювати в кризових ситуаціях.	– Ввічливість, доброзичливість; – стресостійкість; – висока працездатність, витривалість; – особиста гігієна, охайність; – дисциплінованість, пунктуальність.
Персонал другої лінії (допоміжний персонал)	– Спеціальні професійні знання і навички; – уміння працювати як у команді, так і самотійно; – відповідальність, ініціативність.	– Ввічливість, доброзичливість; – акуратність; – дисциплінованість, точність.
Керівники (менеджери)	– Спеціальні знання і досвід роботи в готельно-ресторанному бізнесі; – навички ділової та міжособистісної комунікації; – інноваційність, стратегічне бачення; – організаційні навички, вміння планувати свою роботу і роботу підлеглих; – делегування повноважень; – здатність навчати і розвивати співробітників; – уміння працювати в кризових ситуаціях.	– Лідерські якості; – вміння переконувати; – шанобливе ставлення до підлеглих; – відповідальність; – висока продуктивність; – самоосвіта (самонавчання).

Діяльність зазначених груп працівників має бути скерована на реалізацію спільної мети: допомогти готельним гостям, забезпечити атмосферу сприятливого перебування та відпочинку, за якою вони відчують себе шанованими і бажаними. Реалізація зазначеної мети спричинить задоволеність від наданих послуг, однак ефективність реалізації вказаних цілей вимагає володіння персоналом готелю відповідними компетенціями.

Термін “компетенції” походить з латині (competentia), що означає відповідність, сферу обов’язків, уповноважень. У поточному розумінні компетенція означає також сферу певних знань, умінь та відповідальності.

Проблематика управління компетенціями має міждисциплінарний характер і займається нею низка наук (психологія, соціологія, право, управління), що спричиняє різне тлумачення цього поняття. В менеджменті зазначено багато визначень поняття “компетенція”. У табл. 5.3 представлено загальне і деталізоване розуміння терміна “компетенції” в менеджменті персоналу.

Таблиця 5.3

Порівняння визначень терміна “компетенція”

Автор	Визначення (дефініція)
Террі Д., Саурет Х., Монод Н.	Компетенція у загальному розумінні – це здатність працівника здійснювати діяльність для досягнення визначеної цілі у певних умовах за допомогою окреслених засобів. У розширеній версії компетенція – це сукупність знань, вмінь, досвіду, поведінки і готовність працівника до дій, а також здатність пристосовуватися до мінливих змін зовнішнього та внутрішнього оточення.
Армстронг М.	Компетенція становить потенціал, який спричиняє досягнення визначених результатів, стосується роботи та розкриває сферу професійної діяльності, у якій людина компетентна
Валковяк Р.	Компетенція відноситься до практичних дій у визначених ситуаціях і має здатність до актуалізації у процесі праці та як динамічна структура, еволюціонує під впливом змін, що відбуваються у економіці та суспільному житті
Чекай Й.	Компетенція визначає сукупність індивідуальних вимог, скерованих до працівника, є вирішальною з його професійної придатності виконувати визначені функції й організаційні ролі, в межах внутрішнього поділу праці
Серняк О.	Основними складовими компетенції є риса індивідуума, характеристика індивіда, частина особистості, знання (група знань), колективне знання, навички, здібність, здібності підприємства, здатність, досвід, стосунки, стандарти поведінки, установки, орієнтація, коло повноважень
Вужче розуміння терміна “компетенція”	
Пенц Й.	Під компетенцією розуміється знання (формальна

	кваліфікація) та практичні вміння, набуті у процесі праці на визначеній посаді (професійний досвід та формальні повноваження до визначених дій)
Вхідетт С., Холіфорде С.	Компетенція у сфері виконання праці – це сукупність ознак певної особи, на які накладаються характерні для цієї особи елементи, такі як мотивація, риси особистості, вміння, самооцінка, пов'язана з функціонуванням у групі, та знання, які здобуті і використовуються у професійній діяльності
Лазор О.	Компетенція – це сукупність встановлених в офіційній формі прав і обов'язків, тобто повноважень будь-якого органу чи посадової особи, які визначають можливості цього органу або посадової особи приймати обов'язкові до виконання рішення, організовувати та контролювати їх виконання, вживати за необхідних ситуацій заходів відповідальності
Почтковські А.	Компетенції – це будь-які ознаки працівника, знання, вміння, досвід, амбіції, визнані цінності, стилі поведінки, наявність, розвиток і використання яких дозволяє працівнику реалізовувати стратегію фірми, у якій він працює
Недашківська Т.	Компетенція реалізується залежно від особистісних характеристик суб'єкта, рівня професійних і спеціальних знань

Беручи за основу приведені визначення з літератури, наведемо визначення компетенцій працівників готельного підприємства. Отже, це сукупність ознак працівника, таких як особистість, знання, вміння, позиція, що спричиняють відповідну поведінку у якнайкращому задоволенні потреб готельних гостей. Приведене визначення компетенцій працівників готелю відображає статичний аспект цього поняття, що ідентифікує поодинокі їх компоненти. Компетенції працівників потрібно також розглядати у динамічному аспекті, що характеризує конкретні дії, реалізовані працівниками готелю, та наслідки цих дій.

Різні підходи до визначення терміна “компетенція” спричиняє те, що більшість авторів зазначають про необхідність їх поділу на відповідні категорії (види, групи). Найбільш універсальним можна вважати поділ на:

- ключові (загальні) компетенції – спільні для всіх працівників підприємства. Їх роль полягає у створенні єдиної для всіх працівників корпоративної культури, яку респектує кожен працівник незалежно від займаної посади (напр., задоволення потреб клієнта). Отже, вони демонструють готовність індивідуума до успішної взаємодії, самоствердження та самореалізації, репрезентують зрілість особистості та сформованість її життєвого світогляду і позицій;

- спеціальні компетенції для функції – характерні для осіб, які виконують визначену функцію на підприємстві (маркетинг, фінанси, якість тощо). Вони безпосередньо пов'язані з родом занять, наприклад вміння укладати баланс, інтерпретувати податкові норми, знати технологічні можливості інформаційних систем. На основі цих компетенцій здійснюється порівняння між працівниками визначеного організаційного підрозділу, використовуються для планування процесів професійного зростання;

- специфічні компетенції для ролі – вимагаються від працівників у зв'язку з виконанням визначених ролей (напр., лідера колективу). Дозволяють порівняти працівників, які виконують ті самі ролі на горизонтальному рівні організаційної структури, та планувати систему кадрового резерву.

Варто зауважити, що для ефективної роботи підприємства важливий симбіоз загальних, спеціальних для функції та специфічних для ролі (фахових) компетентностей у працівників, що дає змогу отримати дієву та успішну команду, націлену на прогресивний розвиток та якісні функціональні трансформації. Поширені випадки, коли енергійні, амбітні, впевнені у собі працівники з лідерськими здібностями не мають достатнього рівня фахових компетентностей, що зумовлює чимало помилок у професійній діяльності та формує негативні наслідки для діяльності підприємства загалом. Можливі і зворотні ситуації, коли висококваліфіковані працівники, які не мають належних навиків командної взаємодії, лідерських задатків, ініціативності, не мають можливості донести до колективу та

реалізувати креативні управлінські рішення, що сприяють прогресивним трансформаціям на підприємстві.

Беручи за основу представлений поділ, можна деталізувати компетенції у сфері надання готельних послуг. Визначені у таблиці 5.4 компетенції притаманні для готельного бізнесу, оскільки в основу закладено ефективне задоволення потреб гостей.

Таблиця 5.4

Ключові компетенції працівників готелю

Компетенція	Характеристика
Спеціальні знання	Знання конкретної галузі, що обумовлює відповідний рівень фактичного змісту реалізованих завдань, працівники, які володіють цією компетенцією характеризуються вміннями її ефективного використання у практиці, реалізації завдань в упорядкований і логічний спосіб, є експертами у своїй професійній діяльності
Схильність до власного розвитку	Здатність і схильність до постійного вдосконалення, розширення знань та підвищення кваліфікації задля постійної актуалізації інформації, необхідної для виконання посадових обов'язків
Знання іноземних мов	Вміння практичного використання іноземних мов ділового спілкування; працівник, що володіє цією компетенцією, розуміє, говорить і пише мовою гостя
Інформаційна	Готовність використання інформаційних знань у діяльності готелю; працівник, що володіє цією компетенцією, знає і вміє використовувати комп'ютерні програми, постійно розвиває свої інформаційні здібності
Обслуговування готельних гостей	Дотримання чинних стандартів обслуговування готельних гостей. Працівник ефективно задовольняє потреби гостей шляхом розуміння послугової функції свого робочого місця, виявляючи повагу, створює приязну атмосферу, дозволяючи гостям висловлювати власні аргументи, надавати допомогу
Вміння працювати у колективі	Реалізація компетенцій у колективі шляхом: - допомоги колегам у разі потреби; - розуміння цілей і переваг, що виникають зі спільної реалізації завдань; - співпраця, а не змагання з членами трудового колективу; - надання рекомендацій з вдосконалення роботи у колективі;

	- активно слухати інших, формувати довіру
Орієнтація на якість надання послуг	Виконання покладених обов'язків відповідно до внутрішніх правил і стандартів, а також і неформальних; турбота про забезпечення бажаних результатів праці шляхом перевірки якості і поступу у наданні готельних послуг, модифікація планів у разі потреби, прийняття рішень щодо покращення виконання обов'язків персоналом, турбота про деталі і постійне вдосконалення, а не вдоволення середніми результатами
Комунікативність	Демонструє вміння спілкуватись з людьми, вислуховувати їх, доносити свою думку і позицію, вирішувати конфлікти, забезпечувати командну роботу та приємне спілкування у різних ситуаціях; працівники з цією компетенцією мають велику силу переконання, виражаються ясно і зрозуміло, використовують однозначні твердження, іноді підкреслюють те, що говорять живою жестикуляцією й мімікою; у процесі спілкування тримаються теми розмови, мають опрацьовану питальну методологію, якими супроводжують розмову, дають своїм співбесідникам достатньо багато часу для обговорення; не відмовляються надто швидко від своїх цілей у розмові, наводять матеріальні аргументи, випромінюють впевненість та ентузіазм; не дозволяють, щоби співрозмовник відходив від теми розмови
Володіння емоційним інтелектом	Репрезентує стресостійкість, вміння володіти власними емоціями, здатність розуміти емоції інших людей та впливати на них
Самостійність	Здатність до самостійного виконання посадових обов'язків, працівник не вимагає постійного контролю; до виконання завдань не потребує детальних інструкцій за кожним разом, спроможний знайти необхідну інформацію, формулювати висновки і пропонувати вирішення з виконання доручених завдань; передбачає і сам вирішує проблеми
Прийняття рішення	Вміння приймати рішення об'єктивно шляхом вникнення у суть проблеми та визначати її причини, прийняття рішення на основі достовірної інформації і фактів, передбачення наслідків прийнятих рішень, особливо в умовах невизначеності, обтяжених елементами ризику після врахування балансу можливих доходів та збитків
Поведінка у кризових ситуаціях	Вирішення проблемних ситуацій шляхом: - попередньої ідентифікації кризової ситуації; - швидкого реагування з метою вирішення кризової

	ситуації; - врахування умов мінливого зовнішнього оточення; - інформування сторін, які змушені будуть реагувати на кризу; - формування висновків з кризових ситуацій у такий спосіб, щоб уникнути їх у майбутньому; - прийняття обґрунтованих рішень у перехідний період або впровадження змін
Ініціатива	Вміння і бажання пошуку сфер, які вимагають змін, ініціювання дій і відповідальності за них, відверто вести розмови про проблеми, дослідження джерел їх виникнення
Креативність	Використання нестандартних і нетрадиційних підходів у вирішенні робочих ситуацій шляхом: - ідентифікації і пізнання зв'язків між ситуаціями; - використання різних існуючих вирішень з метою створення нових; - відкритості до змін, пошуку і створення нових концепцій і методів; - ініціювання нових способів виконання завдань; - дослідження різних джерел інформації, використання доступного технічного обладнання; - заохочення інших до пропонування і впровадження нестандартних рішень.

Для працівника готелю, що обіймає керівну посаду, наведений комплекс ключових компетенцій для працівників готелю має бути доповнений, у разі керівної посади (напр., директор готелю, головний адміністратор, менеджер ресторану), специфічною компетенцією для виконання професійної ролі, а саме управляти підлеглими працівниками. Володіння менеджером цією ознакою виражається у мотивуванні працівників задля досягнення кращої ефективності та якості праці шляхом:

- надання зрозумілих завдань, визначення відповідальності за їх виконання, встановлення реальних термінів і засобів досягнення результату;
- пізнання сподівань працівників щодо якості їх праці;

- оцінки результатів працівників – виявлення їх сильних і слабких сторін;
- планування заходів з підвищення кваліфікації та підтримка працівників з метою покращення якості праці;
- справедливого та неупередженого ставлення до працівників, заохочення до висловлення конструктивної критики та залучення їх до процесу прийняття рішень;
- творчого натхнення у реалізації цілей готелю.

Процес управління компетенціями має комплексний характер, направлений на реалізацію стратегії готелю. Це організована діяльність, яка за свої основні цілі ставить:

- забезпечення необхідних компетенцій, що гарантуватиме високий рівень якості життя і праці (для окремих людей, організації і всього суспільства);
- досягнення високого рівня ефективності і конкурентоспроможності;
- забезпечення здатності людей розвиватися у процесі виконання професійної діяльності, забезпечення гідного життя своїм рідним та близьким;
- адаптацію компетенцій до мінливих потреб, що вимагає вдосконалення кваліфікації, а іноді перекваліфікації, зміни робочого місця і змісту виконуваних функцій.

Комплексність згаданих дій означає потребу врахування всіх реалізованих у готелі кадрових функцій. Серед них необхідно зазначити планування потреби працівників та їх набір, визначення шляхів кар'єрного росту, використання відповідної системи оплати праці, навчання, оцінювання, формування корпоративної культури та справної комунікації. Ведення діяльності в межах наведених функцій взаємно узгоджуються і доповнюються. Кожна з них має бути врахованою у процесі управління компетенціями працівників готелю.

Процес управління компетенціями складається з етапів, які у системний спосіб представлено у табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Етапи процесу управління компетенціями працівників

Етап процесу	Ціль реалізації	Додаткові цілі	Пропоновані методи	Виконавці
Ідентифікація еталонних компетенцій	Опрацювання еталонних основних компетенцій (для посад і здійснюваних ролей)	Ідентифікація стратегії готелю і його політики персоналу; створення моделі компетенцій; опрацювання еталонних профілів компетенцій	Методи, що ідентифікують еталонні компетенції	Менеджери, консультанти, експерти
Діагностика стану компетенції	Встановлення рівня компетенції	Ідентифікація реального рівня компетенції; порівняння реального рівня компетенції з еталонним; визначення компетенційної прогалини; планування заходів щодо зменшення або усунення компетенційної прогалини	Методи, що дозволяють визначити реальні компетенції	Консультанти, експерти
Прийняття кадрових рішень	Вибір методу вдосконалення компетенцій працівників	Рекрутація (набір) і відбір; навчання працівників; структуризація праці; переміщення працівників; модифікація системи оплати праці; звільнення	Mentoring coaching; створення кадрового резерву; ротація збагачення праці; outplacement	Менеджери, працівники

У наступній таблиці наведені специфічні методи, які властиві для ідентифікації еталонних компетенцій та дозволяють їх визначити у працівників.

Таблиця 5.6

Методи ідентифікації еталонних і визначення реальних кадрових компетенцій

Ідентифікація еталонних компетенцій	Способи виміру реальних компетенцій
1. Технологія, яка ґрунтується на попередньому досвіді, що ідентифікує компетенції, респектовані у організації. До них належить: - дослідження архівних матеріалів (напр., аналіз звітів з продажу послуг готелю); - методи аналізу праці; - карти опису робочих місць; - репортажі з менеджерів; - спостереження; - метод критичних інцидентів. 2. Технологія, яка ґрунтується на проєкції компетенцій у майбутньому. Після проведеного аналізу зовнішніх та внутрішніх умов складається прогноз компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних цілей готелю. Елементами технології є: - аналіз місії і стратегії готелю; - панелі експертів; - моделі оцінювання компетенцій; - профілі компетенцій.	1. Організаційні методи: - тести з загальних знань; - аудит менеджерських компетенцій; - бенчмаркінг менеджерських компетенцій; - контролінг; - аналіз SWOT. 2. Психологічні тест. 3. Поведінкові методи: - спостереження; - аналіз резюме; - аналіз рекомендаційних листів; - центри оцінювання (AC – Assessment Center); - центри розвитку (DC – Development Center); - баланс компетенцій; - персональне портфоліо; - тести стилів управління; - метод критичних інцидентів; - управління за цілями; - управління за результатами; - біографічний аналіз; - генограма. 4. Методи вимірювання інтелектуального капіталу, наприклад, збалансована система показників (<i>Balanced Scorecard</i>).

Рішення щодо застосування визначеного методу ідентифікації еталонних і реальних компетенцій необхідно приймати, враховуючи такі аспекти:

- цілі діагностики, яка враховує конкретні кадрові потреби готелю (наприклад, відбір, розвиток, мотивування, оцінювання ефективності праці);
- вид досліджуваних компетенцій (деякі з методів слугують виключно для ідентифікації основних компетенцій, наприклад тести загальних знань, інші методи мають більш комплексний характер і дозволяють оцінити різні види компетенцій (напр., Assessment або Development Center, методи оцінювання компетенцій);
- економічний та фінансовий стан готелю, наприклад методи оцінювання компетенцій є досить трудомісткими, і потрібно звернути увагу на витрати їх застосування. Фінансова ситуація готелю визначає можливість організації навчань, кар'єрного просування чи величину премій чи нагород;
- величину готелю – у мережевих готелях з'являється потреба поділу працівників на різні категорії з огляду на рівень і сферу управління та укладення для кожної з них “підсистеми оцінки” з урахуванням специфіки праці на визначених робочих місцях;
- компетенцій суб'єктів, що відповідають за кадрову політику та суб'єктів, які реалізують процес ідентифікації компетенцій. Наприклад, такі методи оцінювання компетенцій, як психологічні тести, вимагають від їх користувачів відповідної освіти та володіння сертифікатами, що підтверджують вміння використовувати складні способи дослідження.

Важливим елементом процесу управління компетенціями є ідентифікація фактичних компетенцій працівників. Реалізація цього етапу настає під час використання відповідних методів оцінювання. Сама оцінка полягає у порівнянні кваліфікації, якою володіє працівник, з досягнутими результатами праці, його поведінкою і ознаками особистості з прийнятими

нормами для окремих критеріїв оцінювання (кваліфікаційні, результативні, поведінкові, особистісні).

Компетентність має стати одним з інструментів виміру індивідуальних показників роботи і через них – потенціалом впливу на результативність діяльності підприємства у цілому.

Оцінювання компетенцій працівників дозволяє ідентифікувати реальний стан, встановити на основі порівняння фактичні компетенції з еталонними, вказати причини виявлених невідповідностей, визначити можливості їх покращення і вдосконалення.

Оцінювання компетенцій працівників готелю має уможливити ідентифікацію статичного і динамічного аспекту. Оцінювання статичного аспекту компетенцій працівників готелю може бути проведена з використанням пропонованого оціночного аркуша (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Оцінювання компетенцій працівників готелю

1.	Оцінювання кваліфікації і досвіду працівників
	Рівень освіти працівника Участь у тренінгах за три останні роки (зовнішнє або внутрішнє) Поточні реалізовані напрями і способи підвищення кваліфікації Рівень володіння іноземними мовами Вміння використовувати комп'ютерні програми, офісну техніку, засоби мобільного зв'язку
2.	Оцінювання поведінки і ставлення до роботи
	Шкала оцінювання: відмінно, дуже добре, добре, задовільно, незадовільно
	1. Ставлення і поведінка стосовно гостей готелю 2. Співпраця – вміння і бажання співпраці з керівництвом, колегами і підлеглими 3. Якість виконання роботи – ставлення до посадових обов'язків 4. Комунікабельність 5. Самостійність 6. Прийняття рішень 7. Поведінка у стресових ситуаціях 8. Ініціатива 9. Креативність 10. Організаційні вміння

3.	Оцінювання профілю вмінь працівників у контексті розвитку компетенції
	Кваліфікації стосовно виконання посадових обов'язків Відсутність кваліфікації вище сподівань 1 2 3 4 5 Примітка
	Ставлення і бажання до задоволення потреб гостя Вимагає покращення : на найвищому рівні 1 2 3 4 5 Примітка
	Вміння долучитися до розвитку готелю Мале Значне 1 2 3 4 5 Примітка
	Компетенція стосовно майбутніх обов'язків Відсутність компетенції Компетенції на рівні 1 2 3 4 5 Примітка
	Амбіції стосовно кар'єрного розвитку Відсутність бажання Схильність до нових викликів 1 2 3 4 5 Примітка

Комплексне оцінювання компетенцій працівників вимагає ідентифікації продуктивності праці кожного працівника, тобто аналізу динамічного аспекту його компетенції. Таке припущення впливає з факту, що компетенції утворюють причинно-наслідковий зв'язок з високими результатами праці. Представлений аркуш оцінювання компетенцій необхідно доповнити методами оцінювання результатів праці. Оцінювання ефектів (результатів) праці може бути проведене за допомогою багатокритеріальних методів вимірювання інтелектуального капіталу. Одним з таких методів є збалансована система показників (*Balanced Scorecard*).

Збалансована система показників – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінювання ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, клієнти, внутрішні процеси, перспектива розвитку).

Тобто концепція збалансованої системи показників ґрунтується на сукупності критеріїв оцінювання, які співвідносяться до специфіки чотирьох сфер (перспектив) діяльності організації. Прийняті у кожній перспективі критерії можуть становити основу оцінювання результативності й ефективності діяльності кожного працівника. Запропонована збалансована система показників для підприємств готельного бізнесу представлена у табл. 5.8.

Таблиця 5.8

Приклад збалансованої системи показників для готелів

Фінансова перспектива			
загальні цілі	показники	дії	діапазон значень
Підвищення рентабельності	- Рентабельність послуг готелю (порівнянно з минулим роком); - дохід на 1 номер; - показник експлуатаційної спроможності готелю; - показник організаційної здатності конференції.	- Збалансування структури номерного фонду (одно-, дво- та багатомісні номери); - врахування зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на обсяг продажу готельних послуг; - відкриття і оснащення нового конференц залу.	$\geq 5\%$
Оптимізація власних витрат готелю	- Рівень і структура витрат готелю (порівняно з минулим роком); - показник використання номерів; - витрати утримання одного номера впродовж року	- Пошук дешевих джерел фінансування готелю; - встановлення відповідної структури витрат; - аналіз рівня витрат і пошук внутрішніх резервів.	- Краща, ніж у минулому році; - зростання на 5 % до минулого року; - нижчі на 3 % до минулого року
Утримання фінансової платоспроможності	Відношення поточних активів до короткострокових зобов'язань	- Контроль дебіторської заборгованості; - відповідне управління надходженням готівки	$\geq 1,2$
Перспектива гостя			
Зростання частки ринку	- Відношення продажу готельних послуг до продажу визначеного сегмента; - показник використання	- Аналіз діяльності найближчих конкурентів; - створення баз даних гостей: вітчизняних / закордонних,	$\geq 10\%$; 100 %; - зростання кількості закордонних і групових

	- номерного фонду; - показник використання готелю гостями: вітчизняними, закордонними, індивідуальними, груповими	індивідуальних / групових	гостей у загальній кількості обслужених
Збільшення задоволеності гостей	Показник тривалості перебування гостя у днях (показник ротації)	- Мінімізація незручностей; - введення нових послуг	≥ 3 дні
Утримання сталих гостей (лояльність)	Кількість сталих (постійних) гостей у загальній кількості клієнтів	- Дослідження потреб, сподівань і ступеня задоволеності гостей; - постійне покращення процесів обслуговування; - утримання комунікації з гостем; - дослідження причин втрати постійних гостей.	Збільшення кількості постійних гостей
Перспектива внутрішніх процесів			
Підвищення якості готельних і ресторанних послуг	Опрацювання документації з політики якості	- Створення нової посади – менеджера з якості, відповідального за впровадження політики якості у готелі - узгодження принципів з підвищення якості надання послуг - проведення контролю якості різними методами (напр.. таємний гість)	До кінця поточного року
Зменшення кількості поданих скарг готельними гостями	- Кількість поданих рекламаций; - середній час вирішення проблеми	- Виявлення причин конфліктних ситуацій; - встановлення відповідальності за подані скарги	0,0
Забезпечення ефективного обслуговування гостей готелю	Впровадження CRM-системи у підвищенні клієнтоорієнтованості	- Отримання вичерпної інформації про потреби гостей; - впорядкування інформації і її використання у одній програмі;	До кінця поточного року

		• покращення внутрішнього документообігу; • підтримка процесу обміну інформацією з гостями шляхом доступу до даних про гостя у реальному часі з будь якого робочого місця; • згарантування безпеки інформації	
Перспектива розвитку			
Підвищення рівня задоволеності працівників з наданих готельних послуг	• Величина виручки готельних послуг на одного працівника; • показник реальної кількості номерів, яку обслуговує 1 працівник • показник вибуття персоналу	• Відповідний добір персоналу на відповідні посади; • вдосконалення мотиваційного механізму (особливо системи оплати праці); • аналіз причин звільнення працівників анкетним методом	• Збільшення на 10 % впродовж місяця; • збільшення на 20 %; • стабілізація колективу
Системне підвищення компетенцій працівників	• Кількість годин, витрачених на підвищення кваліфікації протягом року; • кошти навчань.	• Внутрішній кар'єрний шлях; • організація внутрішніх навчань (тренінгів); • залучення висококваліфікованих працівників; • застосування системи оцінювання працівників	• зростання на 5% до минулого року
Детальніше пізнання стратегії працівниками готелю	• Відсоток позитивних відповідей	• Анкета, що показує розуміння виконання посадових обов'язків відповідно до стратегії; • вдосконалення внутрішніх інформаційних зв'язків; • доступність інформації для прийняття рішень	• Зростання на 20%

Розроблений алгоритм оцінювання компетенцій працівників готельного бізнесу приносить користь не тільки керівництву об'єкта

розміщення, а й безпосередньо кожному працівнику. Наприклад, для працівника процес оцінювання стає важливим, оскільки він дізнається, що від нього очікується і які будуть стосуватися критерії оцінки. Завдяки існуючим моделям оцінювання він може передбачати і планувати свої дії і можливості розвитку. Отримує зворотну інформацію стосовно виконання своїх обов'язків, що дозволяє коригувати свою поведінку та надихає до підвищення якості надання послуг.

Перевагою використання системи оцінювання компетенцій для керівництва готелю є отримання інформації про рівень і стиль праці своїх підлеглих, їх можливості професіонального і творчого розвитку шляхом участі у навчаннях, семінарах, тренінгах. Окрім цього, менеджмент готелю володіє формальним інструментом, який у об'єктивний спосіб представляє результати оцінювання компетенцій працівників та прийняття на їх основі правильних кадрових рішень.

Впровадження системи оцінювання компетенцій готелем дає певні переваги в управлінні, до яких можна віднести:

- встановлення ступеня придатності працівника на визначеному робочому місці;
- модифікацію системи оплати праці у контексті реальних кваліфікацій працівників, ставлення їх до роботи, вмінь і досягнутих результатів праці;
- ідентифікацію людського потенціалу розвитку окремих працівників і планування індивідуального кар'єрного зростання;
- визначення критеріїв добору і відбору працівників;
- покращення комунікації між керівником та підлеглим працівником;
- підвищення мотивації та зменшення плинності кадрів;
- визначення кадрового резерву на керівні посади.

Конкуруючи на ринку, готелі мають звертати увагу не тільки на високий рівень матеріально-технічної бази і широкий спектр пропонованих

послуг, але також на якість обслуговування своїх гостей. Ввічливість у спілкуванні з гостями готелю, їх доброзичливість і бажання допомогти у вирішенні їхніх проблем можуть суттєво посприяти появі лояльних клієнтів. Для цього необхідно прагнути до підвищення свідомості працівників з огляду їх ролі і вкладу у розвиток готелю. Реалізація цього постулату може бути досягнута за допомогою процесу управління компетенціями працівників. Цей процес, з однієї сторони, охоплює діяльність з ідентифікації й оцінювання дотеперішнього рівня компетенцій працівників, з іншої – дозволяє вдосконалювати компетенції та створює передумови здобуття нових.

5.3. Суспільно-психологічні детермінанти управління

Менеджмент є управлінською діяльністю, що спрямована на людей (підлеглих) і яку виконують особи, які обіймають керівні посади (менеджери). Отже, важливими стають чинники, які називають *детермінантами*. Вони впливають на ефективність цієї діяльності. До них належать: влада, трудовий колектив, оточення колективу (найближче середовище, в якому колектив функціонує) та сам менеджер, який реалізовує функції управління.

Влада – це можливість впливу особи або суспільної групи (залежно від її позиційного рівня) на поведінку інших осіб та контролю за їх роботою з метою досягнення визначених цілей. Вона складається з відношення домінування і субординації, у якому використовується примус і заохочення. Однак жодна влада не є ефективною без підтримки підлеглих, тобто їх слухняності і сприйняття керівництва. Відомою теорією влади є концепція М. Вебера, який залежно від джерела влади підлеглих виокремив три її типи: – харизматична влада – ґрунтується на особистісних ознаках керівника, менеджера, які у визнанні підлеглих формують характер шефа;

- раціональна влада – базується на легальних, визначених у нормативно-правових документах принципах керівництва та на визнанні підлеглими цих управлінських повноважень;
- влада, що спирається на традиційні норми, які склалися через звичаї та усталені правила, які визнають підлеглі.

У менеджерській практиці влада найчастіше реалізовується за допомогою декількох взаємозалежних чинників. До найважливіших з них належать:

- нагороди (створюють тенденції до підлеглості особі, яка ними володіє чи розпоряджається);
- стягнення (спричиняють примус підлеглості особі, яка приймає такі рішення);
- компетенції (зумовлюють добре знання справ, які стосуються функцій працівників трудового колективу);
- норми (вироблені у трудовому колективі, прописані у трудовому договорі; переважно вони стосуються осіб, які мають великий трудовий стаж і професійний досвід).

Трудовий колектив отримує від керівництва підприємства завдання. На функціонування колективу впливають його розмір, поставлені цілі, а передусім – його суспільно-професійна і демографічна структура щодо статі, віку, сімейного і цивільного стану, освіти, професії, кваліфікації, робочого стажу працівників. Важливими також є суб'єктивні властивості членів трудового колективу, такі як становище у колективі, ставлення до праці, до керівництва, мотиви, задоволення чи незадоволення роботою.

Внутрішнє оточення – це найближче суспільне і фізичне середовище, в якому функціонує трудовий колектив. *Суспільні умови праці* – це здебільшого сформовані міжлюдські стосунки на підприємстві між працівниками, працівниками та керівництвом, атмосфера, а також організаційно-економічні умови праці (заробітна плата, премії, обов'язки,

службові повноваження працівників). *Фізичні умови праці* – це ознаки рівня організації робочого місця, що стосуються приміщення, освітлення, температури, вентиляції, умов безпеки і гігієни праці, технічного рівня обладнання тощо. Усі ці умови праці тісно пов'язані між собою і взаємно доповнюють одна одну.

Менеджер як детермінанта управління – це особа, яка посідає чільне місце у формальній організації, має підлеглих працівників. Іншими словами, це особа, яка стоїть на чолі певної організаційної структури або на чолі всієї фірми, забезпечує реалізацію визначених завдань за участі підлеглих працівників. Отже, менеджерами є всі працівники туристичного підприємства, які взяли на себе функцію керівництва на нижчому, середньому і вищому щаблі управління. У теперішній виробничій ситуації менеджерами є переважно особи, які працевлаштовані власниками фірм або їх представниками згідно з укладеною угодою (контрактом), без урахування факту володіння чи неволодіння ними акцій. Менеджер – це професія, суттю якої є управління, тобто вміння досягати цілей фірми завдяки відповідному використанню фінансових, майнових та людських ресурсів.

У літературі трапляється багато класифікацій менеджерів. Відповідно до критерію сфери діяльності виокремлюють функціональних менеджерів і загальних. *Функціональний менеджер* відповідає лише за один вид діяльності підприємства, наприклад виробництво, маркетинг, продаж, фінанси тощо. *Загальний менеджер* наглядає за роботою підприємства, відділу і відповідає за всю діяльність виробничої ланки. Для менеджера важливими є ролі, які він виконує, вміння, якими володіє, і помилки, які здійснює. Ролі менеджера пов'язані з дотриманням вимог під час реалізації завдань, які прописані в посадовій інструкції. Існує багато способів поділу цих ролей. Загальновизнаною є класифікація, виконана Г. Мінтцбергом, який виокремив три основні категорії ролей: інтерперсональні, інформаційні й прийняття рішення (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

Основні управлінські ролі за Г. Мінтцбергом

Категорія	Роль	Приклади прояву
Інтерперсональна	Представник	Участь в урочистому відкритті нового відділу, формування позитивного іміджу фірми
	Лідер	Заохочення працівників до підвищення продуктивності праці, їх оцінювання, добір персоналу
	Координатор	Узгодження діяльності виробничих підрозділів
Інформаційна	Спостерігач	Стеження за галузевими звітами з метою визначення тенденцій розвитку, збирання інформаційного матеріалу
	Розповсюджувач	Розсилання нових продуктів фірми, передання підлеглим важливої інформації
	Речник	Виголошення промов стосовно обговорення планів розвитку фірми, розширення асортименту, впровадження нових послуг
Прийняття рішення	Новатор	Опрацювання нових ідей, інноваційних задумів, які удосконалюють фірму
	Суддя	З'ясування конфліктних ситуацій між підлеглими
	Ресурсний розпорядник	Перегляд і ревізія бюджетних засобів та їх розподіл
	Парламентар	Ведення переговорів та узгодження питань постачальників або професійних спілок

Використання управлінських ролей поєднується з володінням менеджерами вміннями та навичками. За Р. Катцом, існує три основні види менеджерських умінь на різних щаблях організаційної структури : технічні, суспільні, концепційні (рис. 5.2).

Технічні вміння, тобто фахова майстерність у сфері, якою управляє менеджер, належать до таких аспектів, як знання процесів, методів, знарядь і

організації роботи. Інженери, лікарі, бухгалтери володіють технічними вміннями, необхідними для виконання своїх обов'язків. Вони мусять знати, у чому полягає суть виконання завдань, поставлених підлеглим працівникам, якщо сподіваються на ефективну реалізацію своїх управлінських функцій.

Суспільні вміння – це здатність до налагодження зв'язку з працівниками і групами, розуміння їх, уміння створити відповідну робочу атмосферу, добрі людські відносини на кожному щаблі вертикальної та горизонтальної організаційної структури.

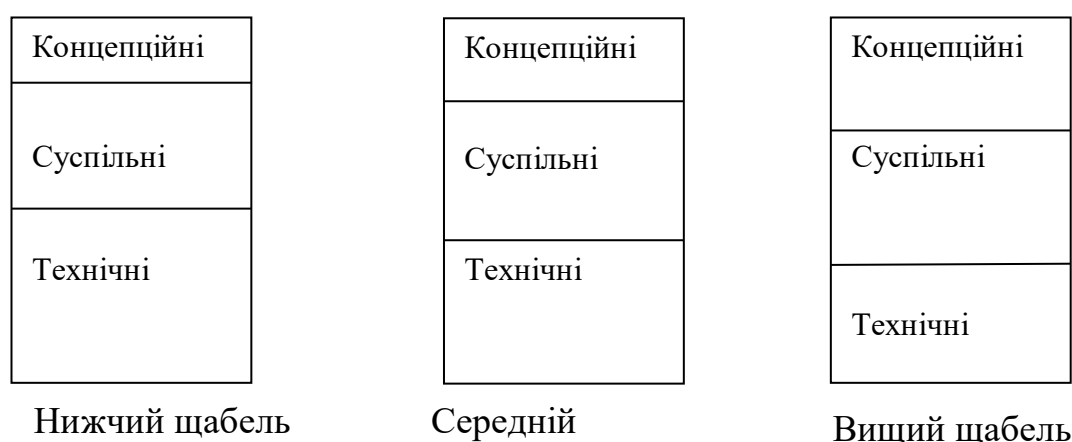


Рис. 5.3. Менеджерські уміння на різних щаблях організаційної структури

Концепційні (творчі) вміння – це розумова здатність до координування та інтеграції всіх інтересів та дій фірми до нових задумів, інновацій, які доповняють сучасний розвиток фірми, створення конкурентних, популяризаційних, кадрових стратегій.

Виявляється, що всі три види умінь є необхідними для ефективного управління. Однак їх відносне значення для менеджера залежить від займаної ним посади у структурі управління підприємством.

На рис. 5.3 показано, що на нижчих щаблях управління найважливішими є технічні уміння. Вони втрачають своє значення на вищих щаблях управління. Що вищий щабель, то важливіші концепційні уміння, що пов'язані з перспективними рішеннями розвитку підприємства. Водночас

суспільні уміння є дуже важливими на всіх щаблях організаційної структури підприємства.

Виконання менеджерських ролей, які ґрунтуються на відповідних уміннях, сприяє успіху менеджерської роботи. Їх відсутність спричиняє невдачі в управлінні, породжує низку здійснених помилок у цій сфері. Сподіваючись на практичний досвід, спробуємо виокремити основні помилки, які здійснюють менеджери незалежно від кваліфікації та посадового рівня в організаційній ієрархії підприємства, а саме:

- відтермінування справ;
- незавершеність виконання роботи;
- залагодження всіх справ особисто;
- надмірна самовпевненість;
- звинувачення в усьому інших;
- недостатня зацікавленість проблемами працівників;
- дратування інших своєю поведінкою;
- доведення працівників до депресивного стану.

Ці помилки спричиняють різноманітні наслідки, як от нервові напруження, психологічний стрес, комплекс меншовартості, песимізм, які дуже часто важко виправити чи усунути. Ці наслідки позначаються не лише на функціонуванні підприємства, а й зазвичай переносяться за межі професійного середовища, наприклад у сім'ю.

Запитання для самоконтролю

1. Яким якість має відповідати «еталонний» менеджер туризму?
2. Розкрийте сутність поняття «корпоративна культура» та її значення у наданні послуг.
3. Приведіть визначення поняття «компетенція». Які її складові притаманні для працівників сфери обслуговування?

4. Визначте суспільно-психологічні детермінанти управління у сфері туризму.
5. За якими критеріями провів класифікацію менеджерських ролей Г. Мінтцберг?
6. Охарактеризуйте менеджерські уміння за Р. Л. Катцом.
7. Назвіть основні помилки, які здійснюють менеджери незалежно від кваліфікації чи посадового рівня.

УПРАВЛІНСЬКІ СИТУАЦІЇ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Наведені практичні завдання у цьому розділі навчально-методичного посібника характеризують основні процеси управління персоналом та дозволяють студентам застосувати набуті теоретичні знання на практиці. Серед завдань для практичних занять – розрахункові, ситуаційні завдання, кейси.

Завдання 1

Соціальна структура персоналу – це сукупність соціальних груп, класифікованих за статтю, віком, національним, соціальним та сімейним станом, рівнем освіти. Соціальну структуру відображає соціальний паспорт підприємства.

Сформувати соціальний паспорт трудового колективу підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Соціальний паспорт трудового колективу _____

(назва організації, підрозділу)

станом на “___” _____ 20 р.

Стать				Чоловіки		Жінки	
	до 18 років	18–25 років	26–36 років	37–50 років		старше 50 років	
Чисельність працівників, які закінчили навчальні заклади				I – II рівнів акредитації		III – IV рівнів акредитації	
Стаж роботи	до 1 року	від 1 до 5 років	від 5 до 10 років		від 10 до 20 років	більше 20 років	
Соціальне походження	робітники			селяни			службовці

Сімейний стан	неодружені		одружені		
Чисельність працівників, які отримують пенсію	всього	Зокрема			
		на пільгових умовах	за віком	за інвалідністю	
Здобули нові професії за минулий рік	безпосередньо в організації		у навчальних закладах		
Підвищення кваліфікації за минулий рік	всього	зокрема			
		керівники	фахівці	службовці	робітники
Посади, які вимагають заміщення	фахівцями з повною вищою освітою	фахівцями з базовою вищою освітою		особами без спеціальної освіти	

Завдання 2

Кадрова стратегія підприємства – це система принципів, ідей, вимог, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.

Механізм реалізації кадрової політики підприємства – це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих на розв’язання кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Сформулювати кадрову політику підприємства (підприємство оберіть самостійно). Обґрунтувати переваги її документального оформлення для великих підприємств.

Завдання 3

На формування кадрової політики підприємства впливають різноманітні чинники.

До зовнішніх чинників, які визначають кадрову політику підприємства, належать: національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон’юнктури, перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми чинниками, які визначають кадрову політику підприємства, можуть бути: цілі підприємства, стиль управління, техніка і технології, якісні характеристики трудового колективу.

Визначити характер впливу окремих зовнішніх та внутрішніх чинників на кадрову політику підприємства. Результати подати у вигляді табл. 2.

Таблиця 2

Характер впливу чинників на кадрову політику організації

Чинники	Позитивний вплив	Негативний вплив
Зовнішні чинники		
Внутрішні чинники		

Завдання 4

Відповідно до сучасних вимог до змісту та оформлення кадрової документації розробити “Посадову інструкцію менеджера з туризму”. Акцентувати увагу на особливостях функцій менеджера з персоналу туристичного підприємства.

Під час розроблення посадових інструкцій необхідно використовувати єдиний загальноприйнятий підхід щодо їхньої побудови та забезпечувати чітке та стисле формулювання змісту кожного розділу. Посадові інструкції складаються з розділів, поданих за такою структурою:

1. Загальні положення.

Містить основні дані про посаду, сферу діяльності працівника, найменування структурного підрозділу, де він працює, перелік законодавчих актів, нормативних та інших документів, якими працівник керується у своїй роботі, порядок призначення на посаду звільнення та припинення виконання посадових обов’язків, безпосередню підпорядкованість та наявність підлеглих, порядок заміщення інших працівників на період їхньої тимчасової відсутності (відпустки, навчання, хвороба тощо), а також хто заміщує його. До цього розділу можна ще внести кваліфікаційні вимоги, які висувають до

працівника (рівень освітньої підготовки, рівень кваліфікації, фах, необхідний стаж роботи за фахом), якщо їх не визначено окремим розділом.

2. Завдання та обов'язки.

Цей розділ характеризує зміст діяльності працівника й містить конкретний перелік завдань, обов'язків і видів робіт, закріплених за працівником щодо напрямку його діяльності, викладений у лаконічній формі, починаючи з визначення організаційно-юридичних ознак (керує, організовує, розглядає, забезпечує, контролює, спостерігає, виконує, здійснює, бере участь тощо), та визначає самостійну напрямки роботи для кожного працівника, перелік об'єктів управління або зон обслуговування, закріплених за працівником, а також встановлює правила, норми та технічні вимоги, яких потрібно дотримуватися під час роботи.

Зміст завдань та обов'язків потрібно подати за ступенем їхньої важливості та частоти виконання: спочатку навести основні, виконання яких займає найбільшу частину робочого часу, потім допоміжні, додаткові та періодичні, які виконують час від часу. Завдання та обов'язки працівників мають відповідати завданням і функціям підрозділу, де вони працюють, і не дублювати обов'язки інших працівників.

3. Має знати.

У цьому розділі потрібно подати перелік мінімальних вимог до спеціальних знань, вмінь, майстерності працівників відповідно до реальних умов їхньої діяльності, особливостей устаткування, інструментів, матеріалів тощо, достатніх для якісного виконання покладених на них завдань та обов'язків. До цього розділу належать також вимоги щодо знань законодавчих актів та нормативних документів, необхідних працівнику для виконання своїх посадових обов'язків.

4. Права.

Визначають повноваження, делеговані працівникам, за допомогою яких забезпечується виконання покладених на них завдань та обов'язків. Наприклад, вносити пропозиції в межах їхньої компетенції, отримувати

необхідну інформацію від інших працівників, виконувати обов'язки представництва щодо певних питань, узгоджувати проекти документів, брати участь у нарадах, звертатися до керівництва з питань сприяння виконання покладених завдань та обов'язків тощо.

5. Відповідальність.

Зазначають критерії оцінювання якості та своєчасності виконання завдань, обов'язків і робіт, ступінь персональної відповідальності працівників за невиконання, неякісне або несвоєчасне їхнє виконання, за спричинення матеріальних збитків та невживання належних заходів у межах своїх обов'язків і повноважень, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку, правил охорони праці, техніки безпеки тощо.

6. Кваліфікаційні вимоги.

У цьому розділі подають інформацію щодо спеціалізації працівника, його освітньо-кваліфікаційного рівня (магістр, спеціаліст, бакалавр, молодший спеціаліст), професійної підготовки на виробництві та досвіду роботи, а в окремих випадках – додаткові особливі вимоги, необхідні для належного виконання покладених на працівника завдань та обов'язків.

7. Відносини (зв'язки) за посадою.

Визначається коло основних відносин працівників під час виконання покладених на них завдань та обов'язків зі співробітниками свого або інших структурних підрозділів, а також зі сторонніми підприємствами, організаціями, установами, з якими працівник має службові відносини, строки отримання та надання взаємної інформації (за наявності), порядок погодження та затвердження відповідних документів тощо.

У розділі зазначають від кого (кому), терміни протягом якого строку та яку інформацію отримує (надає) працівник, з ким спільно готує та погоджує проекти документів, кому і в які терміни надсилає виконану роботу або від кого її отримує, з ким і з яких питань (наприклад, забезпечення матеріальними ресурсами, виконання навантажувально-розвантажувальних робіт, пожежної безпеки) має відносини.

Завдання 5

Виконати ситуаційне завдання:

- скласти резюме за своїми даними відповідно до поданого нижче оголошення;
- проаналізувати надане оголошення про вакансію відповідно до положень Конституції та Кодексу законів про працю України.

Вихідні умови

Організація на постійну роботу запрошує менеджера з розвитку. Вимоги до кандидата: чоловік / жінка; 20–45 років, вища освіта, бажано мати досвід роботи у сфері, володіти комп'ютером на рівні Word та Excel, навички, потрібні на майбутній роботі, використовувалися на попередніх роботах.

Кожне слово вашого резюме має “працювати” на претендента на роботу. В розділі резюме “Додаткова інформація” потрібно подати тільки корисну інформацію.

Завдання 6

Туристичному агенству “Квитки у Літо” потрібен менеджер з продажу туристичних путівок. Скласти оголошення про поточну вакансію. В оголошенні про поточну вакансію вказати посаду, на яку потрібен кандидат, коротко охарактеризувати організацію, де він працюватиме, викласти його обов'язки, вимоги (обов'язкові й бажані), умови праці для цієї посади. Телефон, факс для передачі резюме.

Завдання 7

Спробуйте письмово сформулювати перелік відмінностей між поняттям “команда” і “трудовий колектив”. Що об'єднує ці поняття?

Сформулюйте і запишіть умови формування згуртованої команди.

Завдання 8

Емпіричну згуртованість команди зазвичай виявляють за допомогою відповідей на такі питання:

1. Чи вважаєте ви себе реальною часткою команди?
2. Якщо вам запропонують таку ж роботу на рівних умовах в іншій групі, ви погодитесь на перехід?
3. Краще чи гірше виглядає ваша група порівняно з іншими?
4. Як ви співпрацюєте з товаришами?
5. Чи допомагаєте один одному?
6. Чи часто конфліктуєте?
7. Які ознаки, на вашу думку, притаманні згуртованій команді?

Завдання 9

Підбір кадрів здійснюють з використанням внутрішніх і зовнішніх джерел комплектування.

1. Назвати ці джерела.
2. Проаналізувати переваги і недоліки кожної форми комплектування штату.

Завдання 10

Відбір кадрів – складна процедура, яку здійснюють в декілька етапів. Заповнити таблицю 3.

Таблиця 3

Зміст і послідовність відбору кадрів

Послідовність етапу відбору кадрів	Зміст процедури	Інформація для аналізу, яку отримує менеджер з персоналу

Завдання 11

Співбесіда – один із важливих етапів професійного відбору працівників.

1. Перерахувати та охарактеризувати види співбесід.
2. Заповнити таблицю.

Таблиця 4

Фактори ефективності співбесіди

№ з/п	Помилки під час співбесіди	Наслідки помилок

Завдання 12

Проаналізувати ситуацію і відповісти на такі запитання:

1. Які помилки в адаптації молодого працівника допустив колектив і керівник організації?
2. Які дії керівника мали спонукати працівників бухгалтерії до допомоги молодому колезі?
3. До яких дій має вдатися молодий фахівець, щоб не втратити свою посаду і вільно почуватися на роботі?

Вихідні умови

В організацію найняли працівника без досвіду роботи на посаду помічника агента з туризму. Спочатку йому довірили обов'язки, які не дуже відповідали його спеціальності. Під час спроби з'ясувати питання по роботі, яку йому доручили, відповіді працівник не отримував. В силу власних якостей працівнику вдалося впоратись з довіреною йому роботою. Так тривало 9 місяців доти, поки не звільнився менеджер з реклами цієї організації.

На цю посаду призначають раніше вказаного працівника, не передавши йому жодних відомостей і деталей щодо подальшої роботи.

У перший же день на новій посаді працівник зіткнувся із завданнями, які раніше йому не траплялися. Під час спроби отримати допомогу у виконанні нових завдань від більш досвідчених колег отримує відповідь: "Ти це все маєш знати".

Завдання 13

Персонал підприємства – це сукупність штатних та позаштатних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Згідно з характером функцій, які виконують, персонал підприємства поділяють зазвичай на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Описати загальну структуру персоналу туристичного підприємства, визначивши різні категорії працівників.

Завдання 14

Виконати ситуаційне завдання:

- проаналізувати структуру персоналу підприємства (за віком, освітою та категоріями персоналу);
- охарактеризувати кваліфікацію персоналу підприємства.

Вихідні умови

Ви – менеджер з набору та використання персоналу ТОВ “Low-cost Tours”. Під час аналізу фінансового звіту за цей рік у ТОВ “Low-cost Tours” було виявлено значне зниження обсягу збуту (в порівняльних цінах), що було обумовлено зменшенням купівельної спроможності населення, недостатньою сумою обігових коштів.

Керівництво підприємства ухвалило рішення щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства, оцінювання кваліфікації персоналу, проведення атестації підприємства з метою ефективного його розставлення, мотивації та розвитку. У табл. 4–6 подано інформацію про кадровий склад підприємства та відомості щодо рівня освіти працівників.

На основі поданої інформації сформулювати пропозиції щодо розвитку, руху та мотивації кадрів.

Таблиця 5

Кадровий склад ТОВ “Low-cost Tours”, осіб

Категорії персоналу	Попередній рік	Звітний рік
1. Адміністративно-управлінський персонал	8	9
2. Оперативний персонал	29	32
3. Допоміжний персонал	6	9
Разом	43	50

Таблиця 6

Характеристика працівників ТОВ “Low-cost Tours” за віковим критерієм і освітою, осіб

Вік, років	Працівники з вищою освітою		Працівники зі середньою спеціальною освітою		Працівники зі середньою освітою	
	попередній рік	звітний рік	попередній рік	звітний рік	попередній рік	звітний рік
До 30	13	17	-	3	-	-
30 – 45	18	20	-	4	-	-
45 – 55	4	4	3	4	-	-
Понад 55	2	2	2	2	1	1

Таблиця 7

Чисельність працівників, які мають необхідну освіту та необхідний досвід у ТОВ “Low-cost Tours”

Показники	Роки		Відхилення
	попередній рік	звітний рік	
Середньооблікова чисельність працівників	43	50	+7
Чисельність працівників, які мають відповідну освіту	43	43	-
Чисельність працівників, які мають необхідний досвід	40	42	+2

Завдання 15

Виконати ситуаційне завдання:

- розрахувати планову чисельність кожної підсистеми служби управління персоналом.

Вихідні умови

Служба управління персоналом великого підприємства містить декілька функціональних підсистем. Середньоспискова чисельність працівників підприємства – 126 осіб. Зміст функцій для кожної підсистеми викладено в Положенні про службу управління персоналом. Корисний фонд робочого часу одного працівника – 1940 годин у рік. Коефіцієнт додаткових витрат часу, який не враховано у плановій трудомісткості, – 1,15.

Розраховано річну трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби управління персоналом:

Найму, відбору та обліку персоналу	9510 людино-годин;
Розвитку персоналу	6230 людино-годин;
Планування й маркетингу персоналу	8600 людино-годин;
Розроблення засобів стимулювання й мотивації праці	6110 людино-годин;
Юридичних послуг	2070 людино-годин.

Розрахунок планової чисельності (Ч) служби управління персоналом найчастіше відбувається за методом, який враховує витрати часу, тобто трудомісткість управлінських функцій, і визначається за формулою:

$$Ч = ТК / \Phi_n,$$

де T – загальна трудомісткість всіх управлінських функцій, які виконуються в підрозділі, за рік, люд.-год.;

K – коефіцієнт, що враховує додаткові витрати часу, не передбачені в загальній трудомісткості всіх функцій;

Φ_n – корисний фонд робочого часу одного працівника за рік або робочий час фахівця відповідно до трудового договору за рік, год.

Завдання 16

Під час розроблення прогнозів забезпечення підприємства трудовими ресурсами певної категорії у визначений термін розробляють баланс руху кадрів.

Складіть баланс руху керівних кадрів організації на 5 років. Результати оформіть у вигляді таблиці 8.

Таблиця 8

Баланс руху кадрів організації на період _____ рр. (осіб)

Показники руху керівних кадрів	Категорії керівних працівників		
	керівники	фахівці	службовці
_____ р і к			
Наявність працівників на початок року			
Потреба у збільшенні кількості посад			
Потреба у зв'язку з природним рухом кадрів			
Всього потрібно:			
Буде замінено:			
- прийняття зі сторони			
- внаслідок службового просування			
Наявність працівників на кінець року			

Завдання 17

Виконати ситуаційне завдання:

- за допомогою таблиці 9 провести ділову оцінку 4-х працівників організації та визначити для кожного з них показник ділової активності.

Вихідні умови

Таблиця 9

Бальні оцінки характеристик ділових якостей працівника

№ з/п	Характеристика (ознаки, риси)	Питома значи- мість у частках одиниці	Оцінка рівнів ознак із урахуванням їхньої питомої ваги, балів			
			праців- ник 1	праців- ник 2	праців- ник 3	праців- ник 4
1	2	3	4	5	6	7
1	Професійна компетентність	0,17				
2	Виявляє винахідливість та ініціативність у роботі	0,15				
3	Добре виконує роботу (без нагадувань, примусу), не допускає бездіяльності	0,14				
4	Точно виконує всі доручення, відповідальний	0,13				
5	Вміє ефективно працювати в колективі, допомагає іншим його членам, колегам	0,15				
6	Сприймає зміни на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей	0,15				
7	Стриманий в емоціях	0,11				
Разом (оцінка ділових якостей)						

Працівник 1

Характеризують низькою професійною компетенцією, середнім рівнем винахідливості та ініціативи в роботі, добре виконує роботу і не допускає бездіяльності, відповідальний, не вміє ефективно працювати в колективі,

допомагати іншим його членам і колегам, не сприймає зміни на виробництві, не завжди стриманий в емоціях.

Працівник 2

Характеризують високою професійною компетенцією, високим рівнем винахідливості та ініціативи у роботі, добре виконує роботу і не допускає бездіяльності, відповідальний, вміє ефективно працювати в колективі, допомагати іншим його членам і колегам, не завжди сприймає зміни на виробництві, завжди стриманий в емоціях.

Працівник 3

Характеризують вищим за середній рівень професійної компетенції, середнім рівнем винахідливості та ініціативи у роботі, не завжди добре виконує роботу, не завжди відповідальний, але вміє ефективно працювати в колективі, допомагати іншим його членам і колегам, з готовністю сприймає зміни на виробництві, не завжди стриманий в емоціях.

Працівник 4

Характеризують середньою професійною компетенцією, вищим за середній рівень винахідливості та ініціативи у роботі, добре виконує роботу і не допускає бездіяльності, відповідальний, не завжди вміє ефективно працювати в колективі, допомагати іншим його членам і колегам, часто не сприймає зміни на виробництві, завжди стриманий в емоціях.

Рівні виявлення оцінюваних ділових якостей:

- низький – 0,5;
- середній – 1;
- вищий за середній – 2;
- високий – 3.

Завдання 18

Визначити показник інтенсивності обороту за наймом та інтенсивність обороту за вибуттям, якщо:

- середньоспискова чисельність персоналу за рік – 92 осіб;

- чисельність прийнятих за рік – 12 осіб;
- кількість вибулих за рік з різних причин – 20 осіб.

Завдання 19

Визначити коефіцієнт постійності, якщо:

- чисельність вибулих за період з усіх причин – 15 осіб.;
- інтенсивність обороту за вибуттям – 0,04;
- чисельність працівників, що є в списках організації протягом всього періоду – 132 особи.

Завдання 20

Виконати ситуаційне завдання:

- розрахувати показники плинності кадрів (результати розрахунків подайте у таблиці);
- проаналізувати плинність кадрів загалом та за окремими категоріями працівників;
- розробити заходи щодо зниження плинності кадрів в організації.

Вихідні умови

Ви – менеджер з персоналу ТОВ “Дінаві Тревел”. З бесід з працівниками, з тими, хто звільнився, відомо, що в деяких підрозділах склався несприятливий соціально-психологічний клімат; у деяких відділах, за неофіційною інформацією, є проблеми зі збереженням матеріальних цінностей; за останні 3 роки підприємство не скерувало на навчання жодного працівника. Частими є випадки, коли висококваліфіковані спеціалісти переходять до конкурентів. На основі даних статистичної звітності відділу кадрів систематизовано інформацію, яку подано в табл. 10.

Таблиця 10

Стан та плинність кадрів на підприємстві ТОВ “Дінаві Тревел”

Категорія	Всього працює	Упродовж року											
		прийнято на роботу	всього вибуло за рік	з них					показники плинності				
				переведено в інші організації	у зв'язку з переходом на навчання, призов до армії	В за власним бажанням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти		Структура, %
							за нестачі, розкрадання ТМЦ	за прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна	надлишкова	плинності	закріплення	
	ЗП	П	ВУ	Вн1	Вн2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кпл	Кз	
Обліковий склад	67	8	11	-	1	9	-	1					
Жінки	48	6	2	1	-	-	-	-					
Особи до 30-ти років	39	7	8	-	1	7	-	1					
З вищою освітою	54	16	9	1	-	7	-	-					
Зі середньою спеціальною освітою	6	2	1	-	1	1	-	-					
Зі середньою загальною освітою	7	-	-	-	-	1	-	1					
Матеріально відповідальні особи		1	-	-	-	-	-	-					
Керівники	17	2	1	-	-	1	-	-					
Спеціалісти	41	14	9	-	-	7	-	-					
Допоміжні працівники	9	2	1	-	1	1	-	-					

Методичні вказівки

1. За кожною категорією працівників розрахувати необхідну та надлишкову плинність за формулами:

$$V_n = V_{n1} + V_{n2},$$

де V_n – необхідна плинність;

V_{n1} – вибуло у зв'язку з переходом до інших організацій;

B_{n2} – вибуло у зв'язку з призовом до армії, переходом на навчання, виходом на пенсію.

$B_n = B_{n1} + B_{n2} + B_{n3}$, де:

B_n – надлишкова плинність;

B_{n1} – вибуття за власним бажанням;

B_{n2} – звільнено за нестачі, розкрадання, порушення правил.

2. Розрахувати коефіцієнт плинності за кожною категорією працівників за формулою:

$$K_n = B_n / Z_n,$$

де B_n – надлишкова плинність;

Z_n – загальна чисельність працівників.

3. Розрахувати коефіцієнт закріплення кадрів (K_z) за кожною категорією працівників за формулою:

$$K_z = \Pi / B_y,$$

де Π – кількість прийнятих працівників;

B_y – кількість вибулих з різних причин.

Завдання 21

Для успішного управління персоналом підприємства вироблено певні правила зміцнення групової єдності та моралі, які пропонують як орієнтири в роботі менеджера з туризму:

- 1) допомагайте групі відчувати спільний успіх;
 - 2) зміцнюйте довіру членів групи один до одного;
 - 3) культивуйте почуття приналежності до групи, активно залучайте членів групи до загальних заходів;
 - 4) піклуйтесь про те, щоб приналежність до групи приносила радість;
 - 5) підтримуйте віру в реальність цілей, які стоять перед групою.
- Доповніть ці правила.

Завдання 22 (КЕЙС)

ТОВ “Тур-Плаза” – підприємство, яке надає туристичні послуги.
Штатний розклад товариства подано в таблиці 11.

Таблиця 11

Штатний розклад ТОВ “Тур-Плаза”

№ з /п	Найменування посади	Кількість штатних одиниць
1	Генеральний директор	1
2	Головний бухгалтер	1
3	Заступник головного бухгалтера	1
4	Бухгалтер	10
5	Офіс-менеджер	9
6	Водій	2
7	Секретар-референт	1
8	Референт	3
9	Секретар-диспетчер	6
10	Спеціаліст з інформаційних технологій	9
11	Завгосп	1
	Відділ маркетингу	
12	Директор відділу маркетингу	1
13	Заступник директора відділу маркетингу	1
14	Менеджер	5
15	Асистент менеджера	5
	Відділ в'їзного туризму та конференц-сервісу	
16	Директор з в'їзного туризму	1
17	Провідний менеджер відділу приймання іноземних туристів	1
18	Менеджер відділу приймання іноземних туристів	
19	Провідний менеджер відділу конференц-сервісу	1
20	Менеджер відділу конференц-сервісу	5
21	Івент-менеджер	5
22	Асистент відділу конференц-сервісу	6
	Відділ виїзного туризму	
23	Директор із виїзного та VIP туризму	1
24	Провідний менеджер по туризму	3
25	Менеджер з туризму	26
26	Менеджер-консультант	24

27	Менеджер з продажу	16
28	Асистент менеджера з туризму	4
29	Референт з оформлення закордонних паспортів	8
	Відділ бронювання та продажу авіаквитків	
30	Директор відділу	1
31	Заступник директора відділу з корпоративного обслуговування	1
32	Старший агент з бронювання та продажу авіаквитків	1
33	Агент бронювання та продажу авіаквитків	
	Відділ кадрів	
34	Провідний HR-менеджер	1
35	HR-менеджер	6
Всього		150

Генеральний директор створив робочу групу зі складання програми стимулювання роботи працівників компанії в наступному році. У робочу групу ввійшли: провідний HR-менеджер – керівник групи, генеральний директор, головний бухгалтер, директор відділу маркетингу, директор з в'їзного туризму та конференц-сервісу, директор з виїзного та VIP туризму, директор відділу бронювання та продажу авіаквитків.

На першому етапі головний бухгалтер підрахував плановий фонд заробітної плати на наступний рік з огляду на прогнозовані результати діяльності компанії. Отримано 24220800 грн. Менеджер з персоналу підготував інформацію про сьогоднішню вартість окремих елементів компенсаційного пакета. Цю інформацію неведено в таблиці 12.

Окрім списку з таблиці 16, членам робочої групи було запропоновано подумати ще про такі елементи компенсаційного пакета компанії:

1. Корпоративні свята. Вартість одного такого заходу буде становити 85 тис. грн.
2. Представницькі витрати (оплата бізнес-ланчів, презентаційних заходів, витрати на підтримку “представницького” зовнішнього вигляду працівника тощо).

3. Безпроцентні кредити.
4. Щорічна сума на відпочинок.

Таблиця 12

Орієнтовна вартість окремих елементів компенсаційного пакета

№ з/п	Назва елемента компенсаційного пакета	Витрати на одного працівника, грн у рік
1	Грошова щорічна сума на відпочинок на одного працівника	9000
2	Медичне страхування	3000 – 8000
3	Програма підвищення кваліфікації	2000
4	Оплата мобільного зв'язку	800
5	Харчування	14000

Завдання кейса для студентської групи:

1. Спочатку вся група студентів ухвалює спільне рішення про розподіл суми фонду заробітної плати між структурними підрозділами організації. Для цього заповнюють табл. 13. Також ухвалюють рішення, яку частину із наявної суми буде направлено на проведення корпоративних заходів та оплату харчування працівників.

Таблиця 13

**Розподіл фонду заробітної плати між структурними підрозділами
ТОВ “Тур-Плаза”**

№ п/п	Цільове призначення засобів	Сума, тис. грн
1	Топ менеджмент	
2	Відділ маркетингу	
3	Відділ в'їзного туризму та конфернц-сервісу	
4	Відділ виїзного туризму	
5	Відділ бронювання та продажу авіаквитків	
6	Відділ кадрів	
Всього		24220800

2. Для подальшої роботи студентська група ділиться на п'ять підгруп: топ менеджмент, відділ маркетингу, відділ в'їзного туризму та конференц-сервісу, відділ виїзного туризму, відділ бронювання та продажу авіаквитків, відділ кадрів.

Завдання кожної групи:

а) поділити фонд заробітної плати підрозділу на дві частини – постійну та тимчасову. Насамперед постійну, до якої належать виплати працівникам, які не залежать від поточних показників їх роботи. Це оклад, медичне страхування, оплата мобільного зв'язку, харчування. Та змінну, до якої належать премії, грошова допомога на відпочинок, підвищення кваліфікації;

б) заповнити відповідно одну з п'яти поданих нижче форм розподілу постійної частини заробітної плати.

Таблиця 14

Форма 1

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Оклад, грн	Інші незаплановані бонуси (перелічити які та скільки коштують)
1	Генеральний директор		
2	Головний бухгалтер		
3	Заступник головного бухгалтера		
4	Бухгалтер		
5	Офіс-менеджер		
6	Водій		
7	Секретар-референт		
8	Референт		
9	Секретар-диспетчер		
10	Спеціаліст з інформаційних технологій		
11	Завгосп		
Всього			

Таблиця 15

Форма 2

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Число штатних одиниць	Оклад, грн	Інші незаплановані бонуси	Всього
1	Директор відділу маркетингу				
2	Заступник директора відділу маркетингу				
3	Менеджер				
4	Асистент менеджера				
Всього					

Таблиця 16

Форма 3

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн	Інші незаплановані бонуси	Всього
1	Директор з в'їзного туризму				
2	Провідний менеджер відділу прийому іноземних туристів				
3	Менеджер відділу прийомання іноземних туристів				
4	Провідний менеджер відділу конференц-сервісу				
5	Менеджер відділу конференц-сервісу				
6	Івент-менеджер				
7	Асистент відділу конференц-сервісу				
Всього					

Таблиця 17

Форма 4

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн	Інші незаплановані бонуси	Всього
1	Директор з виїзного та VIP туризму				
2	Провідний менеджер з туризму				
3	Менеджер з туризму				
4	Менеджер-консультант				
5	Менеджер з продажу				
6	Асистент менеджера з туризму				
7	Референт з оформлення закордонних паспортів				
Всього					

*Таблиця 18***Форма 5**

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн	Інші незаплановані бонуси	Всього
1	Директор відділу				
2	Заступник директора відділу з корпоративного обслуговування				
3	Старший агент з бронювання та продажу авіаквитків				
4	Агент бронювання та продажу авіаквитків				

*Таблиця 19***Форма 6**

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Число штатних одиниць	Оклад, грн	Інші незаплановані бонуси	Всього
1	Провідний HR-менеджер				
2	HR-менеджер				

3. Загальне обговорення отриманих результатів всієї студентської групи. Кожна підгрупа висловлює аргументи на захист своєї думки, члени інших підгруп погоджуються або оспорюють запропоновану версію.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Czekaj J. Metodyka diagnozy i struktury kompetencji kadry kierowniczej. Wyzwania dla współczesnych organizacji warunkach konkurencyjnej gospodarki / J. Czekaj; [red. D. Lewicka, L. Zbiegeń-mociąg] – Kraków, 2010. – S.32-44 s.33.
2. Griffin R.W. Podstawy zarządzania organizacjami / R.W. Griffin. – 2-e. – Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004. – S. 52.
3. Zarządzanie kadrami / [pod red. T. Listwana]. – Wrocław : C.H.BECK, 2006. – S.48.
4. Rapacz A. Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania / A. Rapacz. – Warszawa : Wydawnictwo naukowe PWN, 1994. – S.88.
5. Panasiuk A. Marketing usług turystycznych / A. Panasiuk, B.Mayer, A.Tokarz, A. Pawlicz, D. Szostak, A. Lewandowska; [pod. red. A. Panasiuka]. – Warszawa : Wydawnictwo naukowe PWN, 2005. – 215 s.
6. Penc J. Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firma. Wydwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu / J. Penc. – Kraków, 1998. – 186 s. 12 s.
7. Pocztowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE. / A. Pocztowski. – Warszawa, 2007. – 187 s.
8. Starovic D. Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital / D. Starovic and B.Marr // The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), Technical Report. – London, 2003. – 26.
9. Thierry D. Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian / D. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod. – Poltext, Warszawa, 1994. – 231 s.
10. Wałkowiak R. Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych / R. Wałkowiak. – Wydwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn, 2004. – 251 s.

11. Whiddett S., Hollyforde S. Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi / S. Whiddett, S. Hollyforde // Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003. – 304 s. 24 s.
12. White R. W. Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological review / R. W. White. – 1959. – No 66. – pp. 297-333.
13. Базалійська Н. П. Удосконалення соціально-психологічного клімату на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. П. Базалійська., С. С. Микитюк . – східна європа: економіка, бізнес та управління. – Випуск1 (06). – 2017. – С.24-31 Режим доступу http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/06.pdf.
14. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак : підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
15. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху організації / Ж. М. Балабанюк // Ефективна економіка. – №8. – 2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>.
16. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: підручник / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – С. 35.
17. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства / А. К. Булгакова // Науково-технічний збірник. – №102. – С. 494 – 498.
18. Войнаренко Н. П. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України / М. П. Войнаренко, А. В. Юр'єва // Вісник ДІТБ. – 2009. – №13. – С. 26 – 31.
19. Грицай А. М. Теоретико-методологічні засади формування кадрової політики підприємства / А. М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – №1 (63). – С. 148 – 154.
20. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / О. А. Грішнова. – К.: Знання, 2004. – 535 с.

21. Дідик А.М. Метод діагностики компетентностей персоналу в умовах полівекторного розвитку [Електронний ресурс]/А.М. Дідик // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – №1 (23). – С.167-177.
22. Журнал “Кардровик”. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kadrovik.ua/content/metodika-rozrakhunku-chiselnost-okremikh-kategor-i-prats-vnik-v-na-osnov-norm-z-prats>.
23. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко. – К. : Знання, 2007. – 287 с.
24. Кравчук Н. О. Підходи до оцінки інтелектуального капіталу підприємства [Електронний ресурс] /Н. О. Кравчук. – Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»ю - №8(46). – 2013. – С.117-10 Режим доступу : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/.pdf>.
25. Криворучко О. М. Управління персоналом / Криворучко О. М., Водолажська Т. О. – Х: ХНАДУ, 2016. – 200 с.
26. Кодекс законів про працю. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
27. Захарчин Г. М. Економічні чинники управління поведінкою персоналу машинобудівних підприємств у сучасних умовах / Г. М. Захарчин, Ю. М. Космина // Бізнес Інформ. 2014. № 4. С. 257 – 262.
28. Зелінська Г. О. Адаптація персоналу підприємства / Г. О. Зелінська, А. В. Процишин // Молодий вчений. – № 10 (62). – С. 334-337.
29. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма : учеб. пособ. / Н. И. Кабушкин. – 7-е изд., стер. – Мн. : – Новое знание, 2007. – 408 с.
30. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В.Ф. Кифяк. – Чернівці : Книги-XXI, 2003. – 300 с.
31. Кудла Н.Є. Управління якістю в туризмі : навч. посіб. /Н.Є. Кудла. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 244 с.
32. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг : навч. посіб /Н.Є. Кудла. – К. : Знання, 2011. – 351 с. с. 296.

33. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичних підприємств : підручник /Н.Є. Кудла. – К. Знання, 2012. – 343 с.
34. Лазор О. Я. Публічна служба в Україні: компетенції та повноваження (частина II) : монографія / О. Я. Лазор, О.В. Хорошенюк – Хмельницький : Вид-во ХГПА, 2009. – 440 с.
35. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації / О. А. Лук'янихіна, В. О. Лук'янихін, І. О. Кіясова // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – №1. – 2008. – С. 26–33.
36. Мальченко В. М. Маркетинг послуг: навч. посіб. / В.М. Мальченко. – К. : КНЕУ, 2006. – 360 с.
37. Мальська М. П. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика: навч. посіб. / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун, І. З. Жук. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 234 с.
38. Марченко О. А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств / О. А. Марченко // Агросвіт. – №11. – 2016. – С. 7-11.
39. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. / Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, Х.Й. Роглев, та ін.; за заг. ред. М. М. Поплавського і О.О. Гаца. – К. : Кондор, 2008.– С. 153.
40. Недашківська Т. Професійність державних службовців: компетентнісний підхід / Т. Недашківська // зб.наук. праць Нац. акад. держ. Упр. При Президентові України / [редкол. : Оболенський О.Ю (голов. ред.), Сьомін С.В. та ін.]. – К. : Вид-во НАДУ, 2008. – Вип. 1. – С.65-74.
41. Олексенко Р. І. Управління продуктивністю праці на підприємствах / Р. І. Олексенко // Агросвіт. – №11. – 2010. – С. 46–48.
42. Рябенька М. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства [Електронний ресурс]/ М.О Рябенька., І.О Мазуркевич . – Національна економіка. Інтелект ХХІ №1, 2020. – с. 75–80.
43. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії

гостинності / О. Г. Розметова // Ефективна економіка. – 2013. – № 3.
[Електронний ресурс] – Режим доступу :
<http://www.economy.nayka.com.ua/?n=3&y=2013>.

44. Свида І. В. Управління якістю послуг на підприємствах готельного бізнесу: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.rusnauka.com/ONG/Economics/5_svida.doc.htm.

45. Семикіна М. В. Науково-методичні засади управління продуктивністю праці / М. В. Семикіна // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління : зб. наук. пр. – Чернігів, 2010. – № 2 (6). – С. 160 – 167.

46. Серняк О.І. Теоретичні засади формування адміністративного капіталу: державно-управлінський аспект : монографія / О. І. Серняк. – Івано-Франківськ : Симфонія форте, 2012. – 207 с. с. 106.

47. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова // Економічний часопис-XXI ст. – №3,4. – 2012. – С. 66 – 70.

48. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

49. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : навч. посіб. / Н.В. Чорненька. – 3-тє вид., доповн. і переробл. – К. : Атіка, 2008. – С.171.

50. Шаповал О. А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства / О. А. Шаповал // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №10. – С. 550 – 553.

51. Шпак Л. І. Формування системи оцінки персоналу на прикладі туристичних організацій / Л. І. Шпак // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. – 2012. – №1. – С.120–127.

52. Щербина А. М. Оцінювання ефективності менеджменту персоналу туристичних підприємств / А. М. Щербина : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за

спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”. – Херсон. – 2015. – 199 с.

ДОДАТКИ

Стандарти професійної (професійно-технічної) освіти сфери туризму
Стандарт СП(ПТ)О 4221.N.79.00-2017

Професія: Агент з організації туризму

Загальнопрофесійний блок та зміст загальнопрофесійних компетентностей

Назва	Агент з організації туризму
Код	4221
Сфера професійної діяльності	КВЕД ДК 009:2010: Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування. Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність.
Оволодіння основами правових знань в професійній діяльності	Знати: зміст найважливіших нормативно-правових актів конституційного, цивільного, трудового, кримінального та адміністративного права; основні права та обов'язки громадян; положення, зміст, форми та строки укладання трудового договору; діючі соціальні гарантії та соціальний захист на підприємстві; склад і ознаки правопорушення; принципи, підстави, цілі юридичної відповідальності. Уміти: оперативно орієнтуватися в реальних правових ситуаціях, складати відповідну документацію правового характеру щодо прав та свобод громадянина та щодо порушення конституційних обов'язків громадян
Оволодіння основами галузевої економіки і підприємництва	Знати: основи підприємницької діяльності; структуру, сегментацію, основні аспекти та етапи створення туристичного підприємства; функції та структуру управління туристичних підприємств; класифікацію персоналу і принципи продуктивності праці в галузі; економічний зміст заробітної плати та форми стимулювання праці в туристичних підприємствах. Уміти: характеризувати основи підприємницької діяльності; аналізувати структуру, сегментацію, основні аспекти та етапи створення туристичного підприємства; використовувати класифікацію персоналу та принципи продуктивності праці в галузі; розрізняти економічний зміст заробітної плати та форми стимулювання праці в туристичних підприємствах
Оволодіння основами інформаційних технологій в професійній діяльності	Знати: сутність понять «інформація», «інформаційні технології», «інформаційні системи», «комп'ютерні системи бронювання»; системи інформаційного забезпечення; системи інформаційного обміну; основні мережеві сервіси; системи бронювання та резервування; основні прикладні програми пакету Microsoft Office; сучасні засоби оргтехніки. Уміти: здійснювати робочі операції з оргтехнікою туристичного офісу; оформляти документацію, зберігати і вилучати інформацію, опрацьовувати текстові й графічні документи: створювати та обробляти електронні таблиці, здійснювати аналіз даних; будувати графіки та діаграми за допомогою табличного процесора Microsoft Office Excel; створювати прості бази даних засобами

	Microsoft Office Access; працювати в мережі Internet, використовувати інтернет-технології в туристичній діяльності; здійснювати бронювання та резервування готельних послуг; працювати з прийманням і відправленням електронних листів
Оволодіння основами охорони праці, правил дорожнього руху, пожежної безпеки та першої домедичної допомоги потерпілим при нещасних випадках	Знати: основні вимоги державних нормативних актів та відомчих наказів з охорони праці; основи гігієни праці та виробничої санітарії; причини виникнення нещасних випадків і аварій на підприємствах, що призводять до травмування працівників, професійних захворювань та отруєнь; правила дорожнього руху; правила і порядок виконання протипожежних заходів (причини виникнення пожежі та її стадії); основи надання першої домедичної допомоги потерпілим при нещасних випадках. Уміти: організовувати робоче місце відповідно до вимог протипожежної безпеки; підтримувати робочі місця в межах вимог санітарних норм і гігієни праці; надавати першу домедичну допомогу потерпілим від нещасних випадків, аварій та при отруєннях; користуватися первинними засобами пожежогасіння; забезпечувати чистоту й порядок у приміщеннях і на прилеглих до них територіях; контролювати дотримання робітниками підприємства, установи, організації (далі – підприємство) трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, вимог виробничої санітарії і гігієни, протипожежного захисту
Оволодіння основами професійної туристичної термінології	Знати: визначення понять: туризм, туристична діяльність, турист, екскурсант, тур; типи туризму (внутрішній, в'їзний, виїзний); види туризму; систему класифікації туризму за різними критеріями та ознаками; функції туризму; скорочення та аббревіатури туристичного документообігу; історичні аспекти розвитку туризму; міжнародні та українські туристичні організації; основні законодавчі й нормативно-правові акти у сфері туризму; туристично-географічну номенклатуру; поняття екопривабливості турів; права та обов'язки туриста; види туристичних підприємств. Уміти: пояснити значення термінів, що вживаються в туристичній діяльності; розрізняти типи туризму та їх відмінність; характеризувати функції та систему класифікації туризму; застосовувати основні законодавчі й нормативно-правові акти у сфері туризму; використовувати скорочення та аббревіатури туристичного документообігу; порівнювати види туристичних підприємств
Оволодіння основами ділової іноземної мови	Знати: необхідні лексичні одиниці; структурні одиниці; граматичний матеріал у межах тематики; мовленнєві функції та засоби їх вираження; відомості та факти (аспекти життєдіяльності) суспільства і культури країни, мова якої вивчається, у межах тематики ситуативного спілкування; основні відмінності діяльності туристичних підприємств; особливості писемних навичок для оформлення ділової документації; мовні особливості ділового спілкування, а також спілкування у мережі Інтернет. Уміти: висловлюватися відповідно до певної ситуації; описувати події і види діяльності, в яких бере участь; розповідати, дотримуючись нормативного мовлення; висловлювати своє ставлення; порівнювати відмінності між сферою діяльності туристичних підприємств; застосовувати писемні навички та вміння

	для оформлення ділової документації; здійснювати ділове спілкування та спілкування через мережу Інтернет
Оволодіння основами обслуговування в сфері туризму	Знати: обов'язки агента з організації туризму; сутність поняття обслуговування в туристичній сфері; специфіку туристичних ресурсів; типологію готельних підприємств; основи організації готельного господарства та туркомплексів; види підприємств харчування та їх категорії; структуру та види транспортного обслуговування; правила розробки туристичних маршрутів. Уміти: використовувати пропозиції туристичних підприємств; оцінювати специфіку туристичних ресурсів; порівнювати готельні підприємства та туркомплекси, види підприємств харчування та їх категорії, структуру та види транспортного обслуговування; застосовувати правила розробки туристичних маршрутів; визначати попит на туристичні послуги
Оволодіння основами професійного етикету в роботі	Знати: сутність понять «психологія», «етикет», «спілкування», «конфлікт», «імідж працівника», «етика та культура професійного спілкування»; моральні основи ділового спілкування; способи впливу на людей під час спілкування; моделі, стилі, стратегії, тактики спілкування; способи досягнення взаєморозуміння у діловому спілкуванні; правила підготовки та проведення ділових зустрічей; основи техніки ділового спілкування; вимоги до публічного виступу. Уміти: аналізувати конкретні ситуації ділового спілкування; приймати оптимальні рішення для досягнення поставленої мети в діловому спілкуванні; розпізнавати типи конфліктних ситуацій (типи конфліктних людей), рівень моральності, що проявляється в діловому спілкуванні; обирати стратегії, тактики, моделі, стилі спілкування залежно від обставин ділового спілкування; організовувати ділові зустрічі та прийоми; ефективно застосовувати етикетні вимоги в діловому спілкуванні; творчо застосовувати способи й засоби спілкування під час індивідуальних бесід й колективних обговорень проблем, у виступах перед різними аудиторіями, на переговорах

Кваліфікаційна характеристика **Агент з організації туризму**

Завдання та обов'язки	Виконує роботи, пов'язані з реалізацією комплексу туристичних послуг; є представником суб'єкта туристичної діяльності і виступає від його імені; діє відповідно до законодавства України про туризм та інших нормативних актів органів виконавчої влади в цій галузі; працює під керівництвом професіонала з туристичної діяльності. Вивчає вітчизняний та зарубіжний ринок туристичних послуг, характеристики об'єктів туристичної індустрії; робить аналіз змісту, вартості, особливостей послуг готелів, музеїв, транспортних підприємств. Бере участь у розробці внутрішніх та міжнародних маршрутів; самостійно здійснює підготовку даних для складання кошторисів турів або екскурсій; виконує рекламну діяльність з метою залучення громадян до оздоровлення, раціонального використання вільного часу, проведення змістовного дозвілля, ознайомлення з історико-культурною спадщиною, природним середовищем; надає повну інформацію про обсяг, умови та якість туристичних послуг, що
-----------------------	--

	пропонуються суб'єктом туристичної діяльності. Самостійно веде облік заявок і договорів на проведення турів або екскурсій і складає відповідну звітність; бере участь в оформленні угод із споживачами туристичних послуг, туристичних ваучерів, путівок, маршрутних книжок, інших документів, що визначають статус туристів і є основою для здійснення туру або екскурсії; забезпечує своєчасне придбання проїзних документів для груп туристів, виконує інші обов'язки, покладені на нього суб'єктом туристичної діяльності.
Повинен знати:	законодавство України про туризм, нормативні акти органів виконавчої влади в цій галузі, міжнародні договори і угоди щодо туризму, в яких бере участь Україна; види туризму та правила розробки туристичних маршрутів; основи організації готельного господарства та туркомплексів, основні положення економіки туризму; правила складання кошторисів турів та екскурсій; способи вивчення попиту на туристичні послуги та правила організації рекламних заходів; порядок організації й умов проведення турів та екскурсій, обслуговування туристів; особливості туристичних маршрутів та тематику екскурсій; вартість турів та інших послуг; що надаються суб'єктом туристичної діяльності; порядок оформлення документів на туристичне обслуговування.

Джерело

<https://mon.gov.ua > app > media > pto > standarty>

Стандарт ДСПТО 5113-Ю.63.30 - 2007

Професія: Екскурсовод

Кваліфікаційна характеристика	Екскурсовод
Кваліфікація	3 розряд
Код	5113
Завдання та обов'язки	Виконує роботи, пов'язані з наданням екскурсійних послуг в межах внутрішнього, масового та оздоровчо-спортивного туризму під час обслуговування вітчизняних туристів в Україні, діє відповідно до законодавства України про туризм та інших нормативних актів органів виконавчої влади в цій галузі, є представником суб'єкта туристичної діяльності і виступає від його імені, здійснюючи покладені обов'язки щодо екскурсійної діяльності. Проводить екскурсії, які мають загально-інформаційний напрям; складає відповідну звітність; готує індивідуальні тексти екскурсій відповідно до контрольних текстів та методичних розробок. Надає інформаційно-рекламні, організаційні та інші послуги учасникам туру або екскурсії в межах договору про надання туристичних послуг. Залучає туристів до здорового способу життя, раціонального використання вільного часу, проведення змістовного дозвілля, ознайомлення з пам'ятками історико-культурної спадщини, природним середовищем, видатними місцями сучасності. - у разі проведення екскурсій під наглядом керівника групи туристів або іншого професіонала чи фахівця з туризму.
Повинен знати:	законодавство України про туризм, інші нормативні акти органів виконавчої влади в цій галузі, методику підготовки та проведення екскурсій; зміст, маршрути та тематику екскурсій, порядок оформлення документів на екскурсійне обслуговування.

Джерело

<https://mon.gov.ua > app > media > pto > standarty>

Стандарт *СП(ПТ)О 5123.1.56.10-2017*Професія: **Офіціант**

Загальнопрофесійний блок та зміст загальнопрофесійних компетентностей

Назва	Офіціант
Код	5123
Сфера професійної діяльності	КВЕД ДК 009:2010; Тимчасове розміщування й організація харчування. Діяльність із забезпечення стравами та напоями.
Оволодіння основами галузевої економіки та підприємництва	Знати: основні економічні процеси, відносини та явища, які функціонують та виникають між суб'єктами економіки (підприємствами, державою та громадянами); роль економіки в суспільному житті, виробництві і споживанні; форми суспільного господарювання; порядок створення приватного підприємства; порядок створення та заповнення нормативної документації (книга «доходів та витрат», баланс підприємства); порядок ліквідації підприємства; структура та механізми функціонування ринкової економіки; конкуренція (її види та прояви в економічних відносинах); основні фактори впливу держави (нормативно-законодавчу базу, податки, пільги, дотації)
Оволодіння основами трудового законодавства	Знати: основи трудового законодавства; основні трудові права та обов'язки працівників; положення, зміст, форми та терміни укладання трудового договору; соціальні гарантії та чинний соціальний захист на підприємстві; основи законодавства про захист прав споживачів
Оволодіння основами інформаційних технологій	Знати: системи автоматизованого керування закладами ресторанного господарства; автоматизоване робоче місце офіціанта, його технічне та програмне забезпечення Уміти: користуватися автоматизованою системою типу RKeeper; проводити замовлення та розрахунки за допомогою електронних контрольно-касових систем відповідно до встановленого програмного забезпечення
Оволодіння основами професійної етики	Знати: основні поняття професійної етики та психології; індивідуальні психічні властивості особистості; особливості спілкування в сфері послуг; психологічні властивості поведінки людини; характер, причини і способи розв'язання конфліктних ситуацій у виробничому колективі; основні психологічні та моральні вимоги до офіціанта; підходи до забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі. Уміти: визначати індивідуальні психологічні особливості; дотримуватись професійної етики офіціанта
Дотримання та виконання вимог охорони праці, промислової і пожежної безпеки, виробничої санітарії та гігієни	Знати: загальні питання охорони праці, основні законодавчі акти з охорони праці; права працівників з охорони праці на підприємстві; правила галузевої безпеки; вимоги охорони праці при експлуатації машин, механізмів, обладнання та устаткування; основи електробезпеки; загальні правила безпечної експлуатації устаткування; параметри й властивості, що характеризують вибухонебезпеку середовища, первинні засоби пожежогасіння; поняття про виробничу санітарію як систему організаційних, гігієнічних та санітарно-технічних заходів;

	основи мікробіологічних знань; засоби та методи захисту працівників від шкідливого та небезпечного впливу виробничих факторів; правила проходження медичних оглядів. Уміти: володіти засобами і методами індивідуального та колективного захисту від небезпечних та шкідливих виробничих факторів; надавати першу допомогу потерпілим від нещасного випадку; користуватися первинними засобами пожежогасіння
Оволодіння основами енергозбереження, раціональної роботи торговельно-технологічного обладнання	Знати: основи енергозбереження; принципи раціональної роботи торговельно-технологічного обладнання. Уміти: раціонально використовувати електроенергію; раціонально і ефективно експлуатувати торговельно-технологічне обладнання
Оволодіння основами організації обслуговування в ресторанах	Знати: основні типи закладів ресторанного господарства; виробничі приміщення, їх характеристику, обладнання; торговельні приміщення, обладнання; меню, його призначення та види; столовий посуд, прибори, білизну, їх характеристику та призначення; підготовку до обслуговування відвідувачів у закладах ресторанного господарства; обслуговування відвідувачів. Уміти: готувати торговельну залу до обслуговування відвідувачів; отримувати посуд, прибори, столову білизну; полірувати столовий посуд, прибори; складати серветки простими способами; здійснювати попередню сервіровку столів; надати кулінарну характеристику страв згідно з меню; приймати замовлення від відвідувачів; подавати страви і напої; оформляти рахунки і розраховуватися зі споживачами; прибирати використаний посуд та прибори
Оволодіння основами товарознавства харчових продуктів	Знати: задачі товарознавства харчових продуктів; хімічний склад харчових продуктів; класифікацію та характеристику харчових продуктів; споживні властивості харчових продуктів. Уміти: визначати якість харчових продуктів; дотримуватися умов та термінів зберігання харчових продуктів
Оволодіння основами обліку, обчислень, калькуляції та звітності	Знати: основні поняття господарського обліку; скорочені прийоми усного підрахунку; процентні обчислення; вимоги до оформлення документації на виробництві; нормативно-технологічну документацію закладів ресторанного господарства, порядок проведення інвентаризації на виробництві. Уміти: користуватися обліковими вимірниками; володіти прийомами усного підрахунку; виконувати процентні обчислення; користуватися нормативно-технологічною документацією
Оволодіння основними термінами іноземної мови	Знати: основні поняття та терміни форм звертання (зустріч, вітання, знайомство, прийом замовлення, розрахунок, прощання, ствердження, схвалення, згода, відмова, співчуття, побажання, подяка, вибачення, прохання, складові меню) іноземною мовою; назви предметів сервірування столу до сніданку, обіду, вечері; назви продуктів харчування. Уміти: володіти основними поняттями та термінами форм звертання; володіти іноземною мовою в межах розмовного та професійного мінімуму
Оволодіння	Знати: основи маркетингу і менеджменту; правила роздрібної

основами маркетингу та менеджменту	торгівлі; основні джерела постачання; управління структурним підрозділом; організація рекламної діяльності. Уміти: володіти основними поняттями та термінами маркетингу і менеджменту; організовувати рекламну діяльність
Оволодіння основами кулінарної характеристики страв	Знати: технологію приготування страв з м'яса, риби, птиці технологію приготування бутербродів, салатів, холодних закусок; вимоги до оформлення страв; терміни зберігання страв; технологію нескладного приготування солодких страв і напоїв. Уміти: працювати на обладнанні; підготувати компоненти для приготування страв; дотримуватися вимог техніки безпеки і санітарії

Кваліфікаційна характеристика: **Офіціант**

Завдання та обов'язки	Готує залу до обслуговування споживачів. Отримує посуд, прибори, столову білизну. Полірує посуд, прибори. Складає серветки різними способами. Здійснює попередню сервіровку столів. Приймає замовлення від споживачів. Отримує страви в роздавальні та в буфеті. Подає страви і напої. Обслуговує неофіційні банкетні. Оформляє рахунки і розраховується за ними зі споживачами. Прибирає використані посуд, прибори. Замінює столову білизну.
Повинен знати:	асортимент, рецептури, технологію виготовлення страв і напоїв; кулінарну характеристику страв і напоїв; правила і технічні прийоми обслуговування споживачів; форми складання серветок; правила оформлення столу квітами; види меню, порядок запису страв і напоїв у меню; правила і порядок подавання страв і напоїв, вимоги до їх оформлення і температури, відповідність асортименту винно-горілчаних виробів характеру страв; порядок оформлення рахунків та форми розрахунку зі споживачами, в тому числі кредитними картками; види і призначення посуду, приборів, столової білизни, способи їх зберігання; правила експлуатації відповідних видів технологічного обладнання, ЕККА, виробничого інвентарю, інструменту, ваговимірювальних приладів, їх призначення та використання в технологічному процесі; правила роботи підприємств громадського харчування; санітарні правила для підприємств громадського харчування; правила роздрібної торгівлі алкогольними напоями та тютюновими виробами; основи психології; принципи професійної етики; іноземну мову в межах розмовного мінімуму; правила і норми охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни.

Джерело

<https://mon.gov.ua> > app > media > pto > standarty

Стандарт **СП(ПТ)О 4222.І.56.10 - 2018****Професія: Адміністратор (господар) залу**

Загальнопрофесійний блок та зміст загальнопрофесійних компетентностей

Назва	Адміністратор залу (у закладах харчування)
Код	4222
Сфера професійної діяльності	КВЕД ДК 009:2010 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Оволодіння основами галузевої економіки на підприємстві	Знати: основні економічні процеси, відносини та явища, які виникають між суб'єктами економіки (підприємствами, державою та громадянами); загальну характеристику підприємств, їх форми і види; кадри підприємства, їх склад і структуру; організацію і оплату праці, тарифну систему та її елементи; сутність підприємництва, його функції та умови існування; порядок створення приватного підприємства; витрати виробництва, прибуток, ефективність; порядок ліквідації підприємства; основи менеджменту (управління підприємством та розташування трудових ресурсів); основи маркетингу (як управляти продажами продукції); конкуренція (її види та прояви в економічних відносинах); основні фактори впливу держави (нормативно-законодавчу базу, податки, пільги, дотації); планування підприємницької діяльності; бізнес-план підприємства. Уміти: організувати та відкрити власне приватне підприємство на засвоєних знаннях
Оволодіння основами трудового законодавства	Знати: основні нормативно-правові акти, які регулюють трудові правовідносини в Україні; основні трудові права та обов'язки працівників; порядок виникнення, зміни та припинення трудових відносин; умови та порядок застосування у трудовому праві дисциплінарної і матеріальної відповідальності; основи законодавства про захист прав споживачів. Уміти: застосовувати норми трудового законодавства; юридично обґрунтовано та аргументовано вирішувати правові ситуації; складати та заповнювати документи особового характеру (під час оформлення трудових відносин); розглядати трудові суперечки, дотримуватись правил внутрішнього розпорядку
Дотримання та виконання вимог охорони праці, промислової і пожежної безпеки, виробничої санітарії та гігієни	Знати: основні законодавчі акти з охорони праці; права працівників з охорони праці на підприємстві; вимоги безпеки праці за професією; вимоги пожежної безпеки; основи електробезпеки; плани евакуації та ліквідації аварій; основні вимоги до шляхів евакуації, автоматичних систем пожежогасіння та автоматичної пожежної сигналізації; загальні правила безпечної експлуатації устаткування; основи гігієни праці та виробничої санітарії; санітарні вимоги до закладів харчування; засоби та методи захисту працівників від шкідливого та небезпечного впливу виробничих факторів; правила проходження медичних оглядів, порядок надання першої долікарської допомоги; види інструктажів з охорони праці, терміни їх проведення; порядок

	оформлення; порядок допуску до роботи працівників. Уміти: володіти засобами і методами індивідуального та колективного захисту від небезпечних та шкідливих виробничих факторів; надавати першу допомогу потерпілим від нещасного випадку; користуватися первинними засобами пожежогасіння; дотримуватися правил і норм виробничої санітарії та особистої гігієни
Оволодіння основами енергоефективності, раціональної роботи торговельно-технологічного обладнання	Знати: основи енергоефективності; класифікацію торгово-технологічного обладнання; правила експлуатації, принципи раціональної роботи відповідних видів торговельно-технологічного обладнання, реєстраторів розрахункових операцій, R-keeper, виробничого інвентарю, інструменту, ваговимірювальних приладів; перевірку та державний нагляд за ваговимірювальним обладнанням. Уміти: раціонально використовувати електроенергію; ефективно експлуатувати торговельно-технологічне обладнання; працювати на відповідних видах торговельно-технологічного обладнання, реєстраторах розрахункових операцій, користуватись автоматизованою системою типу R-Keeper, використовувати виробничий інвентар, інструмент, ваговимірювальні прилади; проводити розрахунки з відвідувачами, виводити звіти, програмувати реєстратори розрахункових операцій; кодувати товари
Оволодіння основами інформаційних технологій	Знати: мультимедійні технології, засоби створення презентацій; основи мережних систем, електронну пошту та телеконференції, основні мережі сервісу, браузері, пошукові системи; локальні, корпоративні і глобальні мережі; системи автоматизованого керування закладами ресторанного господарства; автоматизоване робоче місце адміністратора, його технічне та програмне забезпечення. Уміти: створювати мультимедійні презентації, здійснювати пошук інформації в мережі Інтернет; використовувати електронну пошту для відправлення; користуватись автоматизованою системою типу R-Keerper, електронними контрольнo-касовими системами відповідно до встановленого програмного забезпечення
Оволодіння основами психології, професійної етики й етикету	Знати: психологію та етику сучасного керівника; основні поняття професійної етики та психології; індивідуальні психічні властивості особистості; особливості спілкування в закладах харчування; психологічні властивості поведінки людини; характер, причини і способи розв'язання конфліктних ситуацій у виробничому колективі; основні психологічні та моральні вимоги до адміністратора; підходи до забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі. Уміти: визначати індивідуальні психологічні особливості; володіти технікою ведення ділових індивідуальних бесід; слухати і переконувати; дотримуватись професійної поведінки адміністратора, кодексу культури; розв'язувати конфліктні ситуації, знаходити спільну мову зі співробітниками
Оволодіння основами організації і техніки обслуговування в	Знати: правила роботи закладів харчування; загальні правила і послідовність сервірування столів; етапи підготовки залів до обслуговування; меню, прейскуранти, карти вин, карти напоїв; столовий посуд, прибори, білизну, їх характеристики та призначення; підготовку до обслуговування відвідувачів у закладах

закладах харчування	харчування; загальні способи обслуговування відвідувачів. Уміти: організовувати робоче місце офіціанта, адміністратора, готувати торгівельну залу до обслуговування відвідувачів; здійснювати попередню сервіровку столів; приймати замовлення; передавати замовлення на кухню та бар, подавати страви і напої; оформляти рахунки і розраховуватися зі споживачами; дотримуватись правил і норм охорони праці, виробничої санітарії та особистої гігієни
Оволодіння основами іноземної мови за професійним спрямуванням	Знати: основні поняття та термінологію форм звертання (зустріч, вітання, знайомство, прийом замовлення, розрахунок, прощання, ствердження, схвалення, згода, відмова, співчуття, побажання, подяка, вибачення, прохання, складові меню) іноземною мовою; назви предметів сервірування столу до сніданку, обіду, вечері; назви продуктів харчування та типів приміщення. Уміти: володіти основними поняттями та термінами форм звертання; володіти іноземною мовою в межах розмовного та професійного мінімуму; скласти меню на іноземній мові
Оволодіння основами товарознавства продуктів, кулінарної характеристики страв та напоїв	Знати: хімічний склад, класифікацію, товарознавчу характеристику та основні санітарні показники якості; споживні властивості харчових продуктів; кулінарну характеристику, вимоги до якості і терміни зберігання страв, закусок, напоїв, коктейлів; асортимент, рецептури, технологію виготовлення страв і напоїв. Уміти: забезпечувати гарантії безпеки харчування; здійснювати контроль за якістю готової продукції, дотриманням умов та термінів зберігання харчових продуктів; надавати консультації споживачам з кулінарної характеристики страв та напоїв, фірмових та національних страв та закусок, страв іноземних кухонь та страв «від шефа»; визначати споживчі властивості харчових продуктів; контролювати дотримання працівниками правил і норм з охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни
Оволодіння основами обліку, обчислень, калькуляції та звітності	Знати: основні поняття господарського обліку; процентні обчислення; вимоги до оформлення документації на виробництві; нормативно-технологічну документацію закладів ресторанного господарства, порядок проведення інвентаризації на виробництві Уміти: користуватися обліковими вимірниками; виконувати процентні обчислення; користуватися нормативно-технологічною документацією
Оволодіння основами рекламного маркетингу, менеджменту і дизайну	Знати: основи маркетингу, менеджменту, дизайну та рекламної діяльності; правила роздрібної торгівлі; основні джерела постачання; управління структурним підрозділом. Уміти: володіти основними поняттями та термінами маркетингу, менеджменту, дизайну; організовувати рекламну діяльність

Кваліфікаційна характеристика Адміністратор залу (у закладах харчування)

Завдання та обов'язки	Організує процес обслуговування споживачів. Зустрічає і розміщує споживачів у залі. Приймає та оформляє замовлення на обслуговування урочистих подій, інших спеціальних заходів, організує їх проведення. Керує роботою офіціантів, буфетників, касирів та інших працівників залу. Складає графіки виходу на роботу
-----------------------	---

	вказаних працівників, розподіляє їх по бригадах і робочих місцях з урахуванням раціональних форм організації праці та економії часу. Здійснює контроль за своєчасним та кваліфікованим обслуговуванням офіціантами споживачів, правильним проведенням розрахунків з ними. Розглядає претензії споживачів, приймає по них рішення. Бере участь у розробці оформлення інтер'єру залів, реклами, музичних програм, складанні спеціальних меню. Знімає показання лічильників електронних контрольно-касових апаратів, забезпечує правильне ведення касового журналу. Забезпечує гарантії безпеки харчування, контролює додержання працівниками правил і норм з охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни. Проводить роботу з підвищення кваліфікації працівників.
Повинен знати:	нормативно-правові акти та документи з державного функціонування закладів харчування; вимоги щодо забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення; іншу нормативно-технічну документацію щодо сертифікації якості сировини, напівфабрикатів та готової продукції; правила і технічні прийоми обслуговування споживачів; основні правила етикету та сервіровки столів; правила міжнародного етикету; техніку і специфіку обслуговування іноземних споживачів; основні товарознавчі, технологічні, санітарні показники якості продуктів; технологію виготовлення страв, напоїв; правила подавання страв, напоїв; особливості оформлення і подавання національних, фірмових страв, страв іноземних кухонь; особливості обслуговування урочистих подій та інших спеціальних заходів, а також окремих контингентів споживачів; порядок оформлення рахунків та форми розрахунку із споживачами, у тому числі за кредитними картками; раціональні методи та прийоми праці під час обслуговування споживачів; основи трудового законодавства; основи організації та нормування праці; основи менеджменту; іноземну мову міжнародного спілкування в межах розмовного мінімуму; правила і норми охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни.

Джерело

<https://mon.gov.ua> > app > media > pto > standarty

Стандарт **СП(ПТ)О 5169.О.84.20 - 2019****Професія: Рятувальник гірський**

Загальнопрофесійний блок та зміст загальнопрофесійних компетентностей

Назва	Рятувальник гірський
Код	5169
Сфера професійної діяльності	КВЕД ДК 009:2010, секція О, клас 84.20 Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування. Надання державних послуг суспільству в цілому.
Дотримання та виконання вимог охорони праці, промислової і пожежної безпеки, виробничої санітарії	Знати: - основні законодавчі акти з охорони праці; - права працівників з охорони праці на підприємстві; - положення колективного договору щодо охорони праці; - порядок проведення адміністративно-громадського контролю за станом охорони праці; - основні вимоги правил безпеки праці до службових приміщень і споруд пошуково-рятувального підрозділу; - вимоги правил безпеки праці до аварійно-рятувальних автомобілів, спеціального обладнання та спорядження; - вимоги правил безпеки праці під час проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт; - основи електробезпеки; - основи пожежної безпеки та шляхи її забезпечення; - основи гігієни праці та виробничої санітарії; - правила проходження медичних оглядів. Уміти: - дотримуватись вимог безпеки праці під час проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт; - дотримуватись вимог безпеки праці під час роботи із застосуванням аварійно-рятувальних автомобілів, спеціального обладнання та спорядження; - дотримуватись вимог електробезпеки під час роботи із електрифікованим обладнанням та електроустановками; - володіти засобами і методами індивідуального та колективного захисту від небезпечних факторів під час проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт
Оволодіння основами правових знань у сфері цивільного захисту	Знати: - основні положення законодавчих та нормативно-правових актів у сфері цивільного захисту; - нормативно-правові акти, що регламентують проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт
Оволодіння основами трудового права в професійній діяльності	Знати: - основні права та обов'язки працівників гірських пошуково-рятувальних підрозділів; - положення, зміст, форми та строки укладання контракту (трудоного договору); - основні положення законодавства щодо забезпечення соціального та правового захисту осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту та працівників гірських пошуково-рятувальних підрозділів

Оволодіння основами надання домедичної допомоги	Знати: - медико-правові та етичні аспекти надання домедичної допомоги; - як надавати домедичну допомогу, щоб виявити фактори, які загрожують життю, та усунути або зменшити їх негативний вплив на організм людини; - як оцінювати стан постраждалого, здійснювати первинний і вторинний його огляд, ґрунтуючись на принципах анатомії, фізіології, патофізіології та особливостях вікового розвитку людини; - як здійснювати серцево-легеневу реанімацію, виконувати основи підтримки життєдіяльності; - як надавати допомогу постраждалим з невідкладними медичними станами або станами, що викликані факторами навколишнього середовища, як-от: загальне переохолодження, обмороження, перегрівання, опіки; - як надавати домедичну допомогу постраждалим з тупими травмами, проникаючими пораненнями, пошкодженнями опорно-рухового апарату; - як вживати невідкладних заходів для зупинки кровотечі, накладати пов'язки; - як працювати з базовим медичним обладнанням, застосовувати підручні засоби; - принципи іммобілізації та евакуації постраждалих з транспортних засобів, запобігати пошкодженням хребта, особливо його шийного відділу; - як надавати домедичну допомогу вагітним в разі пологів. Уміти: - оглядати постраждалого; - визначати життєві показники; - оцінювати стан постраждалого; - надавати допомогу при зупинці серця, використовувати автоматичний зовнішній дефібрилятор; - використовувати дихальне обладнання; - надавати допомогу при критичних кровотечах; - використовувати допоміжні засоби для забезпечення прохідності дихальних шляхів; - накладати шийний комір та іммобілізувати хребет; - іммобілізувати кінцівки; - евакуювати постраждалого з транспортного засобу; - накладати пов'язки; - надавати допомогу при опіках, обмороженнях; - дотримуватись заходів безпеки під час роботи у небезпечних місцях; - надавати допомогу при пологах
Оволодіння основами матеріалознавства	Знати: - основні види будівельних матеріалів, їх властивості та класифікацію за походженням, призначенням, способом виготовлення; - загальну класифікацію металів і сплавів з металів, їх властивості та галузь застосування; - класифікацію, склад, властивості та застосування пластмас,

	інших полімерних матеріалів; - класифікацію гуми і гумотехнічних виробів, їх властивості та галузь застосування
--	--

Кваліфікаційна характеристика Рятувальник гірський

Завдання та обов'язки	Здійснює рятування людей під час проведення аварійно-, пошуково-рятувальних робіт у гірській місцевості та/або у печерах. Визначає рівень безпеки під час проведення аварійно-, пошуково-рятувальних робіт на об'єктах туристичних відвідувань за будь-яких погодних умов. Надає особовому складу рятувального підрозділу та потерпілим домедичну допомогу, забезпечує евакуацію постраждалих із зони надзвичайної ситуації. Бере участь у планових тренуваннях із застосуванням спеціального (гірського і спелеологічного) спорядження з відпрацюванням способів рятування людей, практичної взаємодії з іншими рятувальниками. Самостійно оцінює обстановку і приймає рішення при веденні аварійно-, пошуково-рятувальних робіт у горах і печерах, дотримуючись заходів безпеки під час пересування в умовах гірського рельєфу та складних погодних умов. Здійснює профілактичний огляд особистого та групового спеціального спорядження.
Повинен знати:	нормативно-правові акти щодо діяльності аварійно-рятувальних служб, інші керівні та методичні документи, що регламентують функціонування гірських пошуково-рятувальних підрозділів та організацію виконання аварійно-, пошуково-рятувальних робіт в гірській місцевості; вимоги з питань безпеки туризму, охорони праці; функціональні обов'язки під час проведення аварійно-, пошуково-рятувальних робіт; порядок організації руху пошуково-рятувальної групи та пошуково-рятувальних робіт в умовах гірського рельєфу і в печерах; прийоми та способи пошуку потерпілих; основи медичної підготовки та надання домедичної допомоги; зону (територію) відповідальності, основи топографічної підготовки, особливості місцевості, рельєфу та небезпек; правила організації зв'язку та ведення радіообміну пошуково-рятувальної групи з іншими групами і керівником пошуково-рятувальних робіт; спеціальне спорядження підрозділу, правила його використання, обслуговування та зберігання; порядок взаємодії з іншими підрозділами, у тому числі з авіацією, і способи його використання.

Джерело

<https://mon.gov.ua > app > media > pto > standarty>