

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри менеджменту та
туризму

_____ Ю.О. Юхновська
_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА
ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПП АУТФІТТЕР)»

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та туризму

_____ Анна ПРОЧАН

Нормоконтроль

викладач кафедри

менеджменту та туризму

_____ Ганна ОМЕЛЬЧАК

Студент групи Мм-2

_____ Сергій НОВІКОВ

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну
Кафедра менеджменту та туризму

Другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
та туризму
д.е.н., професор Ю.О. Юхновська

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студента

Новікова Сергія Васильовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної «Організація системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ПП Аутфіттер)» Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент кафедри менеджменту та туризму Прочан Анна Олександрівна, (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання) затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 13 ” 10 2023 року № 304/од
2. Строк подання студентом роботи 10.01.2024 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: робота містить вступ, три розділи, підрозділи, загальні висновки, список використаних джерел. Кваліфікаційну роботу викладено на сторінках комп'ютерного набору, вона включає 11 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел із 41 найменування.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити дослідити): визначити особливості організації системи управління; дослідити особливості процесів управління підприємствами та дати їх організаційну та економічну оцінку.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) **Рисунки:** Напрямки діяльності управління персоналом. Послідовність здійснення регламентації діяльності працівників. Складові процесу оцінки персоналу. Система показників для оцінки ефективності організаційної структури. Взаємозв'язок кадрового менеджменту і напрямків роботи з резервом. **Таблиці:** Відзнаки управління персоналом і управління людськими ресурсами. Приблизний перелік запитань з аналізу робіт туристичного підприємства. Групи персоналу за освітою та їхня оцінка. Оцінка стажу роботи персоналу фірми. Оцінка участі працівників у системі підвищення профмайстерності. Оцінка ознак, що характеризують ділові якості робітників. Типові проблеми на туристичних підприємствах, пов'язані з мотивацією персоналу

6. Дата видачі завдання 14.10.2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	30.10.2023	виконано
	Виконання вступу	20.11.2023	виконано
	Виконання розділу 1	18.11.2023	виконано
	Виконання розділу 2	22.11.2021	виконано
	Виконання розділу 3	10.12.2023	виконано
	Формулювання висновків	12.12.2023	виконано
	Подання роботи на нормоконтроль	02.01.2024	виконано
	Подання роботи на кафедру	10.01.2024	виконано

Студент С.В. Новіков
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи А.О. Прочан
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Новіков С.В. Організація системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ПП «Аутфіттер клуб» / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент (освітньо-професійна програм «Менеджмент у сфері послуг»). КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» ЗОР, Запоріжжя, 2023.

У дослідженні визначено теоретичні та прикладні підходи до формування динамічного механізму організації системи управління. Розглянуто теоретичні аспекти управління персоналом на підприємствах та розвиток управління персоналом в системі сучасного менеджменту.

Кваліфікаційна робота містить 56 сторінок, 11 таблиць, 5 рисунків, 25 джерел.

Ключові слова: управління персоналом, система управління, ефективність, оцінка персоналу.

ABSTRACT

Novikov S.V. Organization of a personnel management system at an enterprise (on the application of the PP “Outfitter Club” / Qualification of work for the development of a master’s level for the specialty 073 Management (graduate-professional program "Management in the service sector") KZVO "Khortytsia National Primary and Rehabilitation Academy" ZOR, Zaporizhzhya, 2023.

The research defines theoretical and applied approaches to the formation of a dynamic mechanism of the organization of the management system. The theoretical aspects of personnel management at enterprises and the development of personnel management in the system of modern management are considered.

The qualification work contains 56 pages, 11 tables, 5 figures, 25 sources.

Key words: personnel management, management system, efficiency, personnel evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1. Теоретичні засади організації управління персоналом на підприємстві	9
1.2. Розвиток управління персоналом в системі сучасного менеджменту	13
1.3. Аналіз основних підходів до системи управління персоналом	18
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	21
2.1 Оцінка персоналу як важливий елемент управління колективом організації	21
2.2. Аналіз організаційної структури підприємства та оцінка впливу на ефективність його діяльності	31
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	37
3.1. Аналіз ефективності менеджменту на підприємстві	37
3.2. Рекомендації по удосконаленню управління персоналом на прикладі ПП «Аутфіттер клуб»	40
ВИСНОВОК	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі розвитку національної економіки докорінно змінюється мета й пріоритети економічної діяльності. Виробництво дедалі більше переорієнтовується на інтереси й потреби споживача.

Лафта Дж. К. [11], визначаючи ситуаційний характер проектування структури управління, виділяє також стан довкілля та поведінку працівників. Систематичне дослідження цих факторів дозволяє досягти кращого розуміння організаційних процесів та їх координації. Крім того, як додатковий внутрішній фактор впливу, доведено стратегічну роль організаційної культури (у свою чергу, фактор впливу на корпоративну поведінку співробітників), її взаємозв'язок з організаційною структурою [7]).

Разом із тим, системне обґрунтування організаційно-структурних характеристик й елементів механізму управління підприємствами, комплексне удосконалення управління процесами виробництва, реалізації та обслуговування є дискусійними в теоретичному плані, недостатньо розробленими і не доведеними до практичного рівня застосування в ринкових умовах. Актуальність вирішення цих проблем обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка теоретичних положень і відповідного методологічного підходу та практичних рекомендацій щодо формування адаптованого до ринкових умов механізму управління підприємством.

Відповідно до цього були поставлені *задачі* теоретичного й практичного характеру:

- дослідити особливості організації системи управління;
- визначити особливості процесів управління підприємствами дати організаційну та економічну оцінку;

- обґрунтувати склад та порядок взаємодії елементів механізму управління підприємством і визначити комплекс чинників його впливу на ефективність функціонування галузі в умовах стабілізації ринкових відносин в економіці України.

Об'єктом дослідження є системи в управлінні персоналом

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні підходи до формування динамічного механізму організації системи управління підприємствами.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукове пізнання сучасних теорій управління і ринкової економіки. У процесі дослідження використано: вибірку статистичних та облікових даних, групування, анкетування, побудову динамічних рядів, графічних зображень, розрахунки середніх величин, пошук причинно-наслідкових зв'язків, експертні оцінки.

Інформаційну базу дослідження становлять монографії, навчальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях, нормативно-правові акти, звіти міжнародних організацій, дані веб-сайтів, статистична інформація підприємства, Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Запорізькій області.

Практичне значення одержаних результатів полягає у дослідженні системи управління персоналом підприємства та визначенні проблематики, удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Структура і обсяг роботи. Структура кваліфікаційної роботи містить вступ, три розділи, підрозділи, загальні висновки, список використаних джерел. Кваліфікаційну роботу викладено на сторінках комп'ютерного набору, вона включає 11 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел із 41 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні засади організації управління персоналом на підприємстві

Сьогодні далеко не всі організації здатні оцінити необхідність створення надійної системи управління персоналом. Разом з тим, головна роль у забезпеченні ефективної організації підприємства приділяється його персоналу, людському потенціалу, що є основним ресурсом підприємства [1].

Для ефективного управління персоналом і, як наслідок, забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно:

- удосконалювати соціальну структуру персоналу, його демографічний та професійно-кваліфікаційний склад;
- регулювати чисельність працівників, підвищувати їхній освітній рівень;
- покращувати ергономічні, психофізіологічні, санітарно-гігієнічні та інші умови роботи, охорони праці та безпеки працівників;
- дотримуватися їх прав та соціальних гарантій;
- стимулювати коштами як матеріальної винагороди, так і моральної заохочення за ефективну працю, ініціативне та творче ставлення до справи;
- збільшувати життєвий рівень працівників та їх сімей, задовольняти потреби у житлі та побутовому устрої, продуктах харчування, необхідних послугах, непродовольчих товарах.

Менеджмент персоналу – це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей (рис.1.1.).

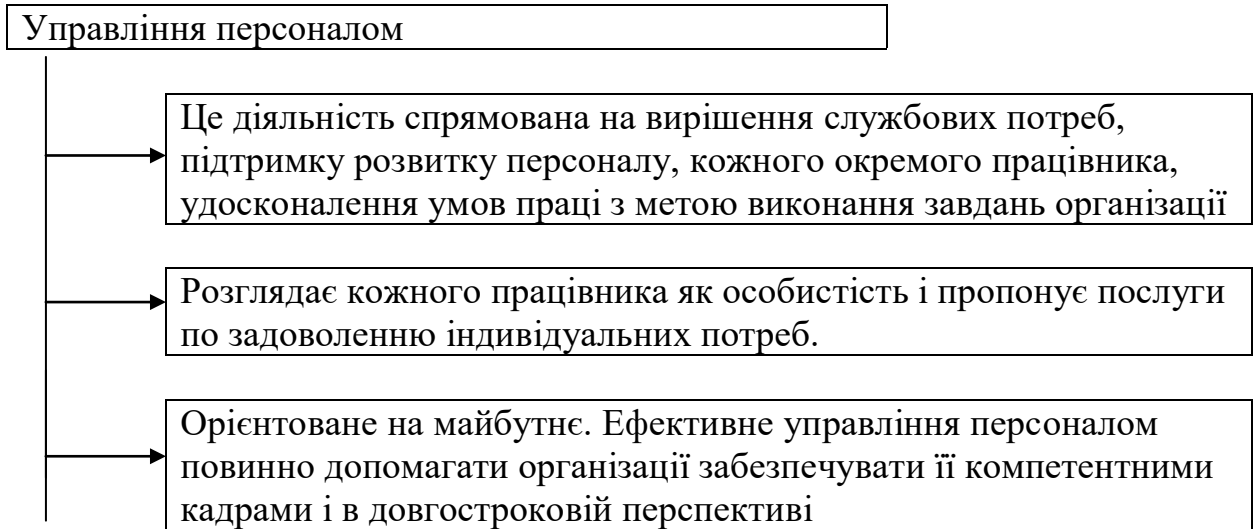


Рис. 1.1. Напрямки діяльності управління персоналом

Для того, щоб кадровим службам, а головне керівникам підприємств було легше приймати управлінські рішення та керувати колективом, потрібно його повністю вивчити, побачити всю картину кадрового потенціалу. У зв'язку з цим кадровим службам на підприємствах пропонується проводити оцінку персоналу на підставі якісних та кількісних показників. Це можна робити як за окремими підрозділами, так і по всьому підприємству загалом.

Персонал – це майже найскладніший об'єкт управління на підприємстві, оскільки, порівняно з різними матеріальними факторами виробництва, персонал може самостійно приймати рішення та оцінювати всі вимоги керівництва, що пред'являються до них. Також, кожен працівник як окрема особистість має власні інтереси та думки з різних питань, і надзвичайно чутливий до управлінським впливам, реакція на які не тільки не може бути передбачена, але й може стати перепорою на шляху комунікацій, що тягне за собою різного роду наслідки.

Будь-який відбір співробітників ґрунтується на віковому розподілі. Цей показник повинен ретельно вивчатися і оновлюватися щодо працівників, які

мають успіх і мають високі показники. Як правило, більшість роботодавців намагаються наймати працівників, спираючись на їх рівень освіти.

Концепція ефективної системи керування персоналом взаємопов'язана з формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства та диференціюється на розглянуті та проаналізовані автором категорії:

- фірмового стилю управління (формування кадрового потенціалу);
- Ділова активність (розвиток кадрового потенціалу);
- господарську діяльність (реалізація кадрового потенціалу).

Аналізуючи нормативні та методичні матеріали з забезпечення реалізації кадрової політики на підприємствах, слід виділити основні напрями та характеристики ефективної кадрової стратегії, а також актуальні проблеми в галузі управління персоналом, на вирішення яких має бути спрямована кадрова політика підприємств. Відповідно до проведеного аналізу основні напрямки реалізації ефективної кадрової політики можна згрупувати в чотири блоки:

1. Побудова цілісної системи управління персоналом та формування ефективної системи оплати та мотивації праці персоналу.

2. Оптимізація функціонування кадрових служб на підприємствах, що реалізується через підвищення професійного рівня працівників кадрових служб, поліпшення організаційної діяльності системи керування персоналом.

3. Забезпечення спрямованості роботи кадрових служб на підвищення професійного рівня керівників, спеціалістів підприємств, що відповідає новим економічним умовам.

4. Організація та вдосконалення роботи з резервом керівників та спеціалістів підприємств.

Найбільш важливим напрямом кадрової політики підприємства є забезпечення процесу всебічного розвитку кадрів, удосконалення їх знань, професійних навичок, умінь та раціональне їх використання.

Відзнаки управління персоналом і управління людськими ресурсами

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Зорієнтовано на потреби персоналу	Зорієнтовано на потреби самої організації в робочій силі
Розглядає діючий кадровий потенціал організації	Розглядає персонал з точки зору наявних робочих місць в організації
Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом	Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами
Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом	Кадрову політику здійснює служба персоналу і лінійні менеджери організації. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту для ефективної реалізації кадрової політики
Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації	Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом
Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал	Спрямована на довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці
Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках	Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентності менеджерів та спеціалістів
Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу	Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, прагнення всіх працівників організації зробити її конкурентоспроможною

Для визначення концепції ефективною системи керування персоналом розглянута еволюція концепцій у постіндустріальних країнах при зміні управлінської парадигми на рубежі ХХ та ХХІ століть. Аналіз літератури та практики дозволяє визначити мету ефективною системи управління персоналом як забезпечення розвитку та реалізації кадрового потенціалу

підприємства, яке фокусується в основоположних ідеях формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу, що становлять концепцію системи управління персоналом. Основу цієї концепції становить також участь персоналу у сполучних процесах, які забезпечують узгодженість між загальними та специфічними функціями управління підприємством, тобто. між усіма видами робіт на підприємств як у єдиному організмі.

Багатство потенціалу, не прогнозованість меж розвитку, унікальність, виняткова складність та неможливість моделювання поведінки, як окремої особи, так і групи, вимагає переходу до якісно нової системи підходів до формування систем управління персоналом, з яких найбільше адекватною ролі людини на виробництві та її самовідчуттю є соціально-психологічний підхід, підставою якого є концепція «Персонал — головне надбання організації».

1.2. Розвиток системи управління персоналом в системі сучасного менеджменту

З появою управління персоналом як спеціалізованої штабної діяльності в системі сучасного менеджменту пов'язано з становленням кадрового менеджменту, що поступово інтегрується і трансформується у сформовану форму кадрової роботи. Важливою процедурою для цього є асиміляція ідей системних підходів, розробка різних моделей організацій як систем - не тільки функціонуючої, але і таких, що розвиваються, - на основі яких формується новий підхід в кадровому менеджменті - управлінні людськими ресурсами [2].

Концепція ефективної системи керування персоналом взаємопов'язана з формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства та диференціюється на розглянуті та проаналізовані автором категорії:

- фірмового стилю управління (формування кадрового потенціалу);
- ділова активність (розвиток кадрового потенціалу);
- господарську діяльність (реалізація кадрового потенціалу).

Аналізуючи нормативні та методичні матеріали з забезпечення реалізації кадрової політики на підприємствах, виділені основні напрями та характеристики ефективної кадрової стратегії, а також актуальні проблеми в галузі управління персоналом, на вирішення яких має бути спрямована кадрова політика х підприємств. Відповідно до проведеного аналізу основні напрямки реалізації ефективної кадрової політики можна згрупувати в чотири блоки:

1. Побудова цілісної системи управління персоналом та формування ефективної системи оплати та мотивації праці персоналу.

2. Оптимізація функціонування кадрових служб на підприємствах, що реалізується через підвищення професійного рівня працівників кадрових служб, поліпшення організаційної діяльності системи керування персоналом.

3. Забезпечення спрямованості роботи кадрових служб на підвищення професійного рівня керівників, спеціалістів підприємств, що відповідає новим економічним умовам.

4. Організація та вдосконалення роботи з резервом керівників та спеціалістів підприємств.

Найбільш важливим напрямом кадрової політики підприємства є забезпечення процесу всебічного розвитку кадрів, удосконалення їх знань, професійних навичок, умінь та раціональне їх використання. Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації [9].

Суть управління персоналом полягає у раціональному формуванні системи управління персоналом, грамотному відборі та підборі кадрів та в цілому плануванні кадрової роботи, проведення маркетингу персоналу, а

також визначення кадрового потенціалу та потреби організації у персоналі. Для того щоб правильно спроектувати та сформувавши систему управління персоналом необхідно сформулювати цілі цієї системи. Очевидно, що ці цілі у кожній організації різні та багато в чому залежать від характеру її діяльності, традицій, обсягів виробництва, стратегічних завдань тощо. Узагальнивши досвід закордонних та вітчизняних підприємств, можна сформулювати головну мету системи управління персоналом як забезпечення організації персоналом із необхідним рівнем освіти, її ефективне використання, а також професійний та соціальний розвиток.

Розглянувши сукупність організаційних цілей, можна виділити такі категорії цілей організації: економічні, науково-технічні, комерційно-виробничі та соціальні. Економічні цілі спрямовані на досягнення розрахункової величини прибутку. Науково - технічні цілі мають забезпечувати заданий науково - технічний рівень продукції та підвищувати продуктивність праці завдяки вдосконаленню технологій. У свою чергу, комерційно – виробнича мета безпосередньо пов'язана з виробництвом продукції та реалізацією її саме в тих обсягах, які дозволять отримати плановий рівень прибутку. Слід також зазначити, що формування даної системи, її розвиток та функціонування підпорядковується своїм нормам, принципам та характеристикам, які властиві кожній організації, які формують філософію організації загалом.

Філософія управління персоналом організації полягає в тому, що працівники мають можливість задовольнити свої особисті потреби, працюючи у створенні. Це означає, що в організації створені умови для справедливих, рівноправних, довірчих взаємин. При цьому кожен співробітник має можливість повністю використовувати свої здібності, брати активну участь у прийнятті виробничих рішень, користуватися адекватними компенсаціями, працювати в безпечні умови. За дотримання перерахованих умов роботодавцями, як правило, досягається високий рівень відданості

персоналу організації, а витрати на забезпечення цих умов, що окупаються за рахунок підвищення ефективності праці.

Таким чином, дотримання філософії гарантує сприятливе ставлення персоналу і як наслідок, ефективний розвиток організації [5]. Очевидним є той факт, що філософія управління відрізняється не тільки в різних організаціях, а й у різних країнах. Так, наприклад, у Японії фахівці з питань, що стосуються управління персоналу, розробляють і застосовують на різних підприємствах незліченну кількість прийомів, які є надбудовою над потужним фундаментом, що складався протягом кількох століть. Йдеться не тільки про виробничу та збутову сфери, а й про сім'ю, школу та державу, оскільки саме тут стихійно формується атмосфера, що відбиває властивості національного характеру, яка дозволяє надалі маніпулювати людським фактором. У Японії дуже поширена система «довічного найму», яка гарантує стабільну зайнятість, та оплати за старшинством, що гарантує зростання заробітної плати за робочий стаж та відданість фірмі.

Безліч ретельно розроблених методів трудової мотивації сприяли розширенню масштабів виробництва організацій, підвищення продуктивності праці і, очевидно, достатку японських товарів над ринком. В американському управлінні натомість «управління персоналом» утвердилося поняття «управління людськими ресурсами», оскільки роль та місце людини на підприємстві були переосмислені та підвищені, і, отже, були прийняті нові теоретичні аспекти та нововведення у формах та методах кадрової роботи. Концепція «людських ресурсів» почала визнавати, що вирішальним фактором конкурентоспроможності стає робоча сила і, відповідно, визнала економічну доцільність грошових вкладень у залучення працівників, підтримка їх у працездатному стані, навчання, підвищення кваліфікації, і навіть створення умов для повного виявлення ще невідомих здібностей особистості.

Застосування "людських ресурсів" характеризується певними витратами наймача, крім заробітної плати, що виплачується. До них можна

віднести витрати на відбір персоналу, його навчання, соціальне страхування тощо. Але з іншого боку, людські ресурси характеризуються здатністю створювати дохід, що надходить у розпорядження роботодавця [3].

Сенс концепції «людських ресурсів» у тому, щоб розглядати персонал як ключовий ресурс виробництва, освоєння якого потребує певних витрат та зусиль з боку підприємства, виходячи з чого людські ресурси можна прирівняти з фінансовим та основним капіталом. Такий підхід означає ще й обмеженість кількості деяких кваліфікованих фахівців, керівників та робочого персоналу в порівнянні з потребами виробництва, отже, між підприємствами можлива конкуренція ще й за дефіцитними працівниками.

Підбір менеджера з персоналу справа відповідальна ще й тому, що це має бути професіонал по роботі з колективом, людина тактовна та надійний, готовий до навчання та лояльний до інтересів ресторану в цілому, який зможе побудувати концепцію пріоритетів у вирішенні складних та неординарних ситуацій, спрямований на результат та постійне особистий розвиток. У підсумковому результаті оптимістичний настрій менеджера з персоналу призведе до процвітання всього ресторану загалом, оскільки у ньому будуть працювати найкращі експерти та керівники [11].

Розроблена система заходів щодо вдосконалення якості ресторанного обслуговування розібрано за пунктами, обґрунтовано ефективність та розраховано всі витрати на здійснення цих заходів. Зростання попиту на кваліфікованих співробітників зумовлює вдосконалення системи підготовки кадрів, знаходження нових шляхів підвищення її ефективності.

1.3. Аналіз основних підходів до системи управління персоналом

Одна з найважливіших складових в управлінській діяльності - управління персоналом, як правило, ґрунтується на концепціях управління - узагальнених уявленнях про місце людей в організаціях. У теорії і практиці управління людською стороною організацій можна виділити чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління - економічної, органічної і гуманістичної [12].

Система управління персоналом підприємства функціонує в певних умовах. Залежно від характеру впливу основних факторів визначається напрямок функціонування системи керування персоналом підприємства. Воно задається за допомогою стратегії, кадрової політики, принципів та методів управління персоналом. На наш погляд, саме кадрова стратегія є основою формування системи управління персоналом, тому вибір стратегії управління повинен здійснюватися на основі ретельного аналізу та оцінки різних варіантів, що саме по собі є завданням надзвичайно складним. Це обумовлено тим, що під час прийняття принципових кадрових рішень необхідно проаналізувати велику кількість факторів: економічних, технологічних, соціальних, правових, національних. Усі вони тісно взаємопов'язані між собою та надають безпосередній та опосередкований вплив на працівників.

Особливу складність становить оцінка соціально-економічних наслідків впливу різних факторів на стан системи управління персоналом. Автором виділено такі основні фактори, що визначають кадрову стратегію підприємства та потребують обов'язкового обліку та аналізу:

1. Стратегія підприємства (з погляду вибору стратегії управління персоналом особливий інтерес представляє така класифікація стратегій: інноваційна, товарна, фінансова, конкуренції, мотивації та ін);

2. Життєвий цикл підприємства (формування, зростання, зрілість, реорганізація та скорочення виробництва);
3. Розмір підприємства (великі, середні, малі);
4. Навколишнє середовище (забезпеченість ресурсами, динамічність, ступінь складності).

За результатами оцінки даних факторів робиться висновок про пріоритетності того чи іншого напрямку стратегії управління персоналом, яка, у свою чергу, надає безпосереднє вплив на всі виробничі підсистеми підприємства і є утворює системи управління персоналом підприємства.

Головним джерелом інформації про ефективність обраної стратегії управління персоналом підприємства та реалізованої кадрової політики, стан кадрового потенціалу підприємства та діяльності кадрових служб є дані щодо їх оцінки. Ці дані можуть бути отримані в результаті моніторингу функціонування як частини, так і всієї системи управління персоналом. Однак наразі немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності, як немає і єдиної системи показників, за допомогою яких можна було б провести таку оцінку. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, а також із соціальним розвитком підприємства.

Відповідно, для досягнення найбільшої об'єктивності оцінки функціонування системи управління персоналом необхідне її всебічний розгляд із різних позицій. За наявності великої кількості працівників організації важливо автоматизувати систему управління персоналом, що дозволить підприємству швидко ухвалювати управлінські рішення; керувати процесом кадрового забезпечення; оперативно реагувати на виниклі загрози; керувати навчанням та підвищенням кваліфікації працівників; контролювати всі стадії відбору персоналу, дотримання нормативів та посадових інструкцій, витрати на оплату праці, дотримання правових та законодавчих норм співробітників [18-19].

Неодмінною умовою успіху підприємства є збільшення коштів, що виділяються на роботу із персоналом. Залучення інвестицій у відбір та навчання кадрів стають головною умовою для завоювання стійких позицій на ринку. Застосування нового підходу до персоналу та, зокрема, до співробітників служби економічної безпеки, що призведе до підвищення продуктивності праці персоналу [17].

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Оцінка персоналу як важливий елемент управління колективом організації

Система управління персоналом підприємства функціонує в певних умовах. Залежно від характеру впливу основних факторів визначається напрямок функціонування системи керування персоналом підприємства. Воно задається за допомогою стратегії, кадрової політики, принципів та методів управління персоналом. На наш погляд, саме кадрова стратегія є основою формування системи управління персоналом, тому вибір стратегії управління повинен здійснюватися на основі ретельного аналізу та оцінки різних варіантів, що саме по собі є завданням надзвичайно складним. Це обумовлено тим, що під час прийняття принципових кадрових рішень необхідно проаналізувати велику кількість факторів: економічних, технологічних, соціальних, правових, національних. Усі вони тісно взаємопов'язані між собою та надають безпосередній та опосередкований вплив на працівників. Особливу складність становить оцінка соціально-економічних наслідків впливу різних факторів на стан системи управління персоналом.

Ефективність діяльності будь-якої організації, в решті решт, визначається ефективністю діяльності персоналу. До того ж, саме ця галузь менеджменту є найскладнішою. У зв'язку з чим керівникам підприємств вкрай важливо розуміти проблеми, що пов'язані з управлінням персоналом, та розвивати у себе певні управлінські навички.

Взагалі існує два підходи до оцінки професійної придатності працівника та виконуваної роботи: класичний — заснований на відповідності

працівника змісту роботи та підхід, заснований на відповідності працівника організації [4, 11].

Класичний підхід реалізується на практиці у вигляді визначення чітких вимог до роботи, та, у подальшому, пошуку або підготовки працівника, особистісні характеристики якого відповідають зазначеним вимогам. Цей підхід засновано на передбаченні того, що поведінка людини визначається її індивідуальними характеристиками, а тому потрібно вимірювати та порівнювати ці характеристики з необхідними характеристиками. Останнім часом, такий класичний підхід до пошуку або підготовки персоналу піддається критиці за рядом ознак.



Рис. 2.1. Послідовність здійснення регламентації діяльності працівників

Для аналізу робіт у діяльності спеціалістів фармацевтичної компанії можливо використовувати приблизний перелік запитань, який наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.1

Приблизний перелік запитань з аналізу робіт туристичного підприємства

Аспекти діяльності	Запитання щодо роботи
Ключові характеристики роботи	Повинно бути зроблено: Що Коли Де яким чином
Відповідальність	Відповідальність: за матеріальні цінності за роботу інших працівників
Взаємозв'язки	Взаємозв'язки: з безпосереднім керівництвом з колегами з іншими підрозділами з постачальниками з пацієнтами з підлеглими
Вимоги до працівника	Вимоги: спеціальної освіти навичок та досвіду певних розумових здібностей стану здоров'я стандартів індивідуальної роботи та результатів
Умови праці	Умови: оточення фізичне соціальні та психологічні економічні

Для систематизації даних однотипним елементам робіт надають індекси, наприклад, тим, які належать до основної роботи, надають індекс ОР, додаткової — ДР, підготовчо-завершальної — ПЗ тощо.

Під оцінкою персоналу звичайно розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Конкретний зміст, застосовувані методи, й типову процедуру оцінювання персоналу показано на рисунку 2.2.

Для характеристики працівника комплексно оцінюють: Професійно-кваліфікаційний рівень – Ппкр; Ділові якості – Пдя; Складність роботи (виконуваних функцій) – Пср(ф); Конкретно досягнутий результат – Пдр.

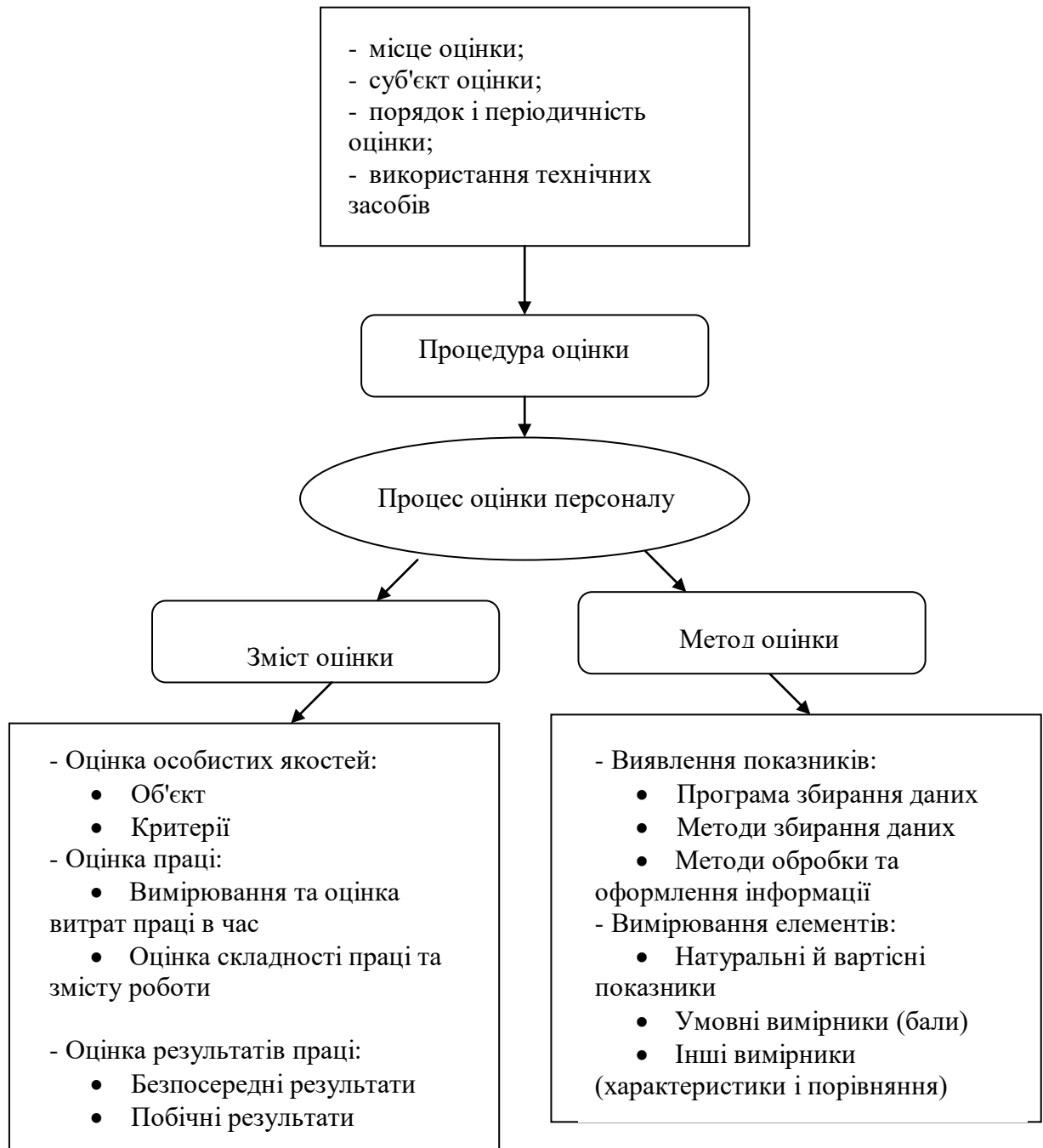


Рис. 2.2. Складові процесу оцінки персоналу

Таблиця 2.3

Групи персоналу за освітою та їхня оцінка

Група персоналу	Оцінка в балах
1. Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,10
2. Після закінчення спеціально професійно-технічного училища	0,15
3. Із середньою спеціальною освітою	0,25
4. З вищою та незакінченою вищою освітою	0,40
5. З двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з науковим ступенем	0,50

Таблиця 2.4

Оцінка стажу роботи персоналу фірми

Стаж роботи	Оцінка в балах
До 5 років	0,01
5 і більше років	0,15

Таблиця 2.5

Оцінка участі працівників у системі підвищення профмайстерності

Форма підвищення майстерності	Оцінка в балах
1. Короткотермінові курси, стажування цільового призначення	0,05
2. Одержання другою професією підтвержене свідоцтвом	0,10
3. Курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) підтвержені свідоцтвом	0,15
4. Навчання у вищому навчальному закладі	0,20

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак – освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність набуття професії і підвищення професійної майстерності. Кожна з цих ознак оцінюється певною кількістю балів (табл. 2.3, 2.4, 2.5).

Оцінка ділових якостей робітників здійснюється за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на морально-психологічний клімат у колективі на індивідуальну продуктивність праці. Перелік можливих ознак для оцінки ділових якостей робітників наведено в табл. 2.5. Кожна з яких має чотири рівні вияву та оцінюється в балах: низький – 0,5; середній – 1,0; вищий та середній – 2,0; високий – 3,0.

Важливою є оцінка складності виконуваних робітником функцій. Вона здійснюється за ознаками, урахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику та відображені в тарифному розряді. Окрім цього беруться до уваги й ознаки, які впливають на складність праці, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролем.

Таблиця 2.6

Оцінка ознак, що характеризують ділові якості робітників

Ознака	Питома значущість	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості			
		1	2	3	4
		0,5	1,0	2,0	3,0
Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Винахідливість, ініціативність	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Добра організація роботи	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Почуття відповідальності	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Добра контактність. Ефективна праця	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45

Схильність до нових ідей	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Емоційна витримка	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Коефіцієнт складності виконуваних функцій визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням питомої значущості на постійну величину 8,3 (максимальну оцінку в балах за всіма ознаками складності функцій працівників).

Таблиця 2.7

**Оцінка ознак, які визначають складність виконуваних
працівником функцій**

Ознака	Питома значущість	Оцінка ознак					
		1	2	3	4	5	6
Характер робіт	0,50	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	3,00
Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	-	-	-
Керівництво ланкою	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
Додаткова відповідальність	0,15	0,15	0,30	-	-	-	-

Оцінка результатів праці робітників має враховувати кількісні та якісні параметри виконуваних робіт, а також їхню ритмічність. Ознаки, що характеризують результати праці робітників, та оцінки їхніх рівнів з урахуванням питомої значущості наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.8

Оцінки ознак, що характеризують результати праці робітників

Ознака	Питома значущість	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їхньої значущості		
		1	2	3
Обсяг виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Якість виконуваних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
Ритмічність	0,2	0,2	0,4	0,6

До кожного конкретного сезону (часу року) можна придумувати багато разових нестандартних акцій. Наприклад, у деяких компаніях улітку зменшують робочий графік, щоб співробітники могли спокійно іти додому раніше або роблять графік гнучким. Безумовно, з одних тільки нестандартних методів система мотивації складатися не може. Варто відзначити, що при відносній незмінності базових мотивів, набір стимулів, що впливають на співробітників, підданий постійним змінам. Це відбувається в силу зміни навколишнього соціуму працівника, його статусу, віку, життєвого досвіду, звикання до стимулів, наданих компанією. Тому ключовим фактором успіху в підтримці тривалої за часом лояльності до підприємства як у діючих співробітників, так і кандидатів, виступає гнучкість і адаптивність наданого комплексу стимулів, здатність компанії змінювати своє відношення до працівників і здобувачів, зберігаючи при цьому цілісність підходу до мотивації на рівні цінностей [22].

Запропонований підхід тільки на перший погляд виглядає парадоксальним. Яким образом можливо, постійно адаптуючись, залишатися тотожним самому собі, зберігати власну ідентичність? Як і багато чого в нашому житті, парадокс знімається на рівні щоденної діяльності за рахунок дотримання чіткого балансу між змінами і сталістю. В одній із туристичних компаній представлена вище схема роботи реалізується в такий спосіб. З

одного боку, є звична система мотивації – соціальний пакет, корпоративні свята, зручний офіс з гарними можливостями відпочинку. А з іншого боку, вони постійно придумують нові методи мотивації, що згодом приживаються. Наприклад, так була створена бібліотека обміну художньою літературою і велостоянка.

Ріст продуктивності в цих умовах досягається за рахунок високої злагодженості роботи окремих людей, об'єднаних у команду, їхнього руху в єдиному ритмі. У цьому випадку об'єктом додатка зусиль в області мотивації є вже не окремий співробітник, сфокусований на виконанні тільки власних, чітко визначених обов'язків, а вся команда проекту. Тому вони роблять акцент, зокрема, на проведенні різних заходів, спрямованих на згуртованість співробітників – Новий рік, День народження, 23 лютого, 8 березня, корпоративних турнірів по більярду, тенісу і т.д.

Незвичайні, нестандартні мотиваційні методи не тільки мотивують існуючих співробітників, але і створюють певний резонанс, «запускають» хвилю позитивних чуток на ринок. Можливо, хтось скаже, що це дріб'язки, що не грають великого значення. Але керівництво так не вважає – у справі мотивації співробітників і створення для них комфортної робочої обстановки (але ж саме на роботі будь-яка людина проводить велику частину свого життя) дріб'язків не буває.

Нестандартне мотивування гарне тим, що воно не викликає звикання (а виходить, ефект від його застосування вище, ніж від класичних методів мотивування). Якщо менеджер з місяця на місяць одержує відсоток від суми особистих продажів, він починає відноситися до цього, як до даності, як до частини зарплати. Не можна, звичайно, недооцінювати цей метод, але його зворотна сторона – звикання.

Тепер уявіть: директор тур агентства призначає незаплановані збори, на якому повідомляє, що особа нагороджується сертифікатом на романтичну вечерю на двох у Swiss Hotel за те, що він більше усіх реалізував турпослуг. У наступному місяці, швидше за все, більше реалізувати послуг будуть

намагатися інші продавці теж. А директор, до загального подиву, дасть «морквину» уже за якийсь інший показник. Таким чином, співробітники не знають, за що саме буде призначене заохочення. Такий метод приведе до того, що працівники будуть намагатися краще виконувати всі категорії задач.

От декілька нерозповсюджених методів заохочення співробітників:

- незапланована видача сертифікатів (у парфумерні магазини, у магазини товарів для будинку, у салони краси, у ресторани);
- нагородження поїздками співробітників (туристичні тури);
- надання додаткових відгулів за високі досягнення в роботі.
- виділення бюджету на поліпшення робочого місця по смаку співробітника, що відрізнявся.
- фото сесія з родиною в професійного фотографа.
- подарунки для дітей співробітників, у тому числі поїздки й екскурсії.

При правильному використанні нестандартних мотивуючих акцій і інструментів компанія створює собі репутацію організації, у якій до людей відносяться як до особистостей, а не як до „сірої маси”. У такій компанії хочеться працювати і досягати все нових цілей. Тому для створення позитивного іміджу будь-якої компанії варто впровадити пару-трійку нестандартних мотивуючих інструментів. Дайвінг, пейнтбол, боулінг і так далі – здатні створити в співробітників позитивний настрій і згуртувати, це і надання різних можливостей найбільш цінним фахівцям для подальшого професійного розвитку.

Таким чином, підприємство, що здійснює продаж такого продукту як „задоволення” повинен сам проникнутися відчуттям такого. Він повинен мати власне душевне відчуття задоволення від приналежності до даної фірми. це потребує таких мотиваційних чинників як: піклування про нього керівника, впевненість у своїй необхідності даному підприємству, вірі в те що дане підприємство найкраще на ринку і він кращого не знайде тощо. Але

такі відчуття працівників потребують від керівництва не тільки простого бажання створити таку психологічну атмосферу для своїх працівників а вмінь, що розуміються технікою створення корпоративної культури та володіти методикою її впровадження.

Отже, нами було досліджено наявність та рівень розвитку корпоративної культури туристичних підприємств. Разом з тим зауважимо, що ринкова економіка дала змогу вийти на ринок великій кількості суб'єктів, що автоматично зумовило велику конкурентну боротьбу за клієнта. Вирішення даної проблеми можливе за умови рівня розвитку професійності та злагодженості роботи персоналу туристичних підприємств. Це потребує вивчення наявності та рівня розвитку корпоративної культури туристичних підприємств України.

2.2. Аналіз організаційної структури підприємства та оцінка впливу на ефективність його діяльності

Головним джерелом інформації про ефективність обраної стратегії управління персоналом підприємства та реалізованої кадрової політики, про стан кадрового потенціалу підприємства та діяльності кадрових служб виступають дані щодо їх оцінки. Ці дані можуть бути отримані в результаті моніторингу функціонування як частини, так і всієї системи управління персоналом.

Однак наразі немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності, як немає і єдиної системи показників, за допомогою яких можна було б провести таку оцінку. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, а також із соціальним розвитком підприємства. Відповідно, для досягнення найбільшої об'єктивності оцінки функціонування

системи управління персоналом необхідне її всебічний розгляд із різних позицій.

Оцінка стану структури може здійснюватися на основі показників, що відображають окремі її характеристики. Так, наприклад, для оцінки інформаційного забезпечення, як структурної характеристики організаційної структури, використовують такі показники, як:



Рис. 2.3. Система показників для оцінки ефективності організаційної структури

Типові проблеми на туристичних підприємствах, пов'язані з мотивацією персоналу

Типові проблеми	Опис проблеми
Проблеми, що впливають на порушення організаційної культури	висока плинність кадрів, низький рівень виконавчої дисципліни, нераціональність мотивів поведінки виконавців недбале ставлення до праці, низька ефективність впливу керівників на підлеглих, проблеми „суспільної співпраці” в діяльності підприємства, проблема при створенні злагодженої команди, слабка перспектива кар’єрного зростання, що відбивається на робочому тонусі співробітників, низький професійний рівень персоналу, організаційна плутанина, небажання співробітників підвищувати свою кваліфікацію, невідповідність між реальною поведінкою виконавця та очікуваннями від нього керівника, проблеми в управлінні персоналом, схильного до честолюбства, кар’єрного зростання
Проблеми, що впливають на порушення психологічного клімату в колективі	високий рівень конфліктності, незадоволеність роботою співробітників, безініціативність працівників, негативна оцінка персоналом діяльності керівництва, негативний морально-психологічний клімат, низький моральний дух у колективі, відсутність патріотизму та самовідданості роботі.

Але зауважимо, що продукція туристичної фірми, так званий туристичний продукт – це набір нематеріальних послуг, які залежать від такого суб’єктивного фактора як людина, колектив, який не тільки створює даний продукт, а ще і надає покупцю дану послугу, обслуговує клієнта. А тому від їх професійної підготовленості, здатності заздалегідь визначити потреби клієнта, а головне бажання йому догодити, завоювати його довіру, зробити його постійним клієнтом і цим розширювати клієнтську базу фірми,

що сприятиме її стабільності на ринку залежить конкурентна політика. Але вищезазначені суб'єктивні фактори впливу на конкурентоспроможність туристичного підприємства є елементами корпоративної культури, а тому потребують детального розгляду як засобу конкурентоспроможності.

Уточнено сутність поняття корпоративної культури туристичного підприємства та його сучасний зміст який розуміється як система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, які притаманні певному туристичному підприємству, для відображення її індивідуальності і сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі, виявляються в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе й навколишнього середовища і дозволяють бути привабливим для клієнтів туристичного ринку. Разом з тим таке розуміння корпоративної культури туристичного підприємства ґрунтується на побудові особливої поведінки працівників туристичних підприємств. Це зумовлює спрямувати дослідження на розгляд такого чинна людської поведінки у системі керуючий – керований, або керівник – підлеглий, як мотивація персоналу.

А головним засобом зміцнення конкурентних позицій будь-яких підприємств залишається на сьогодні ефективно діюча корпоративна культура. Вона важлива для підприємств усіх типів (незалежно від організаційно-правової форми господарювання та форми власності), оскільки впливає на: якість роботи співробітників; продуктивність та ефективність їх трудової діяльності; підвищення творчого потенціалу, що здійснює позитивний вплив на успішний розвиток усієї компанії та підвищує її привабливість на ринку. Але проведений аналіз стану корпоративної культури підприємств туризму дав змогу зробити висновок про недостатність мотиваційних чинників персоналу та відсутність задоволеності співробітників виконанням з боку керівництва деяких атрибутів, які є найважливішими для працівників. Це дає можливість зробити висновок про необхідність підвищення рівня мотивації туристичних підприємств (особливо матеріальних чинників) та приділення особливої уваги певним атрибутам

Виявлені недоліки свідчать, що існуючі системи управління персоналом на ряді підприємствах далеко не відповідають сучасним розробкам, тенденціям та напрямкам у цій галузі та, безсумнівно, здебільшого потребують удосконалення, а часом і в корінній реорганізації як системи управління, так і всієї кадрової стратегії підприємства.

Найбільш актуальним в умовах гострої конкурентної боротьби фактором ефективності управління організацією є час реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Критерії оцінки є загальному випадку кількісні показники [12]. Причому показники на етапі постановки цілей чітко розділені на стратегічні та фінансові та зрівняні за стратегічною значимістю [27]. Тобто оцінка ефективності дуже прозора, і вже у короткостроковому періоді стратегія (а разом з нею та організаційна структура) може бути схильна до коригування, з прийняттям до реалізації альтернативних стратегій. Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури служить можливість найбільш повного та стійкого досягнення кінцевих цілей системи управління за відносно менших витрат за її функціонування.

Моніторинг функціонування системи керування персоналом підприємства має здійснюватися постійно та своєчасно фіксувати зміни, що відбуваються. Оцінка, що здійснюється в результаті моніторингу, є одним із найважливіших інструментів формування та вдосконалення кадрової стратегії та політики підприємства. Вона є своєрідним «наскрізним» видом кадрової роботи, оскільки тісно пов'язана з широким колом проблем управління та сприяє (в явному чи неявному вигляді) їх вирішенню у всіх структурних елементах системи управління персоналом. Тільки на основі об'єктивної оцінки різних факторів і умов є можливим вибрати з наявних альтернатив доцільний варіант вирішення тієї чи іншої кадрової проблеми.

Ігнорування цих питань на практиці може призвести до розробки та реалізації неефективних кадрових рішень, негативно вплинути на функціонування системи керування персоналом її розвиток, економічні

показники діяльності підприємства загалом. Крім цього нами виділено низку існуючих організаційно-економічних передумов для вдосконалення систем керування персоналом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Аналіз ефективності менеджменту на підприємстві

Якість обслуговування в туристичних організаціях залежить від вміння персоналу:

1. Розпізнати і оцінити вимоги кожного клієнта до обслуговування;
2. Оцінити сприйняття кожним клієнтом наданого йому обслуговування;
3. Оперативно коригувати процес обслуговування, домагаючись задоволеності кожного клієнта.

Таким чином, в даний час для кваліфікованої роботи в індустрії туризму, крім технологічної підготовки і знань, також необхідна відповідна психологічна підготовка, володіння питаннями міжособистісного спілкування.

Головне завдання кадрової роботи сьогодні - пошук і залучення якісних працівників, створення умов для повного розкриття їх потенціалу. 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, мотивування персоналу на досягнення поставлених цілей.

Мета управління персоналом в індустрії туризму полягає в тому, щоб мотивувати службовців на надання клієнтам якісного обслуговування. А це неможливо без відповідної координації дій персоналу, мотивації, формування корпоративної культури, що підвищує лояльність споживачів до туристичної організації.

Все більшого значення набувають особистісні якості працівника, його інтуїція, досвід, здатність і вміння оцінювати ситуацію з різних сторін, в

тому числі і з точки зору своїх клієнтів, можливість творчо і новаторському підійти до вирішення проблем.

Якість обслуговування туристів – проблема комплексна, її вирішення передбачає ефективне використання всіх важелів, різних форм і методів впливу. В основу вирішення цієї проблеми покладено системний підхід, єдність і взаємодія організаційних, технічних, економічних, соціологічних правових заходів.

Якість обслуговування – це сукупність властивостей послуг, що обумовлює здатність повніше задовольняти потреби туристів.

Специфіка сфери туризму полягає в тому, що продукт, який виробляється, частково або повністю не відчутний на дотик, а ефект сервісу оцінюється споживачем в умовах певного емоціонального стану, який залежить від великої кількості факторів, серед яких такі суб'єктивні характеристики туриста, як: особливості виховання, вік, культурні традиції народу, представником якого є гість, поняття про комфорт, звички, самопочуття та психологічний стан на момент отримання послуг, фізіологічні особливості організму та ін.

Все це робить сприйняття якості турпродукту не завжди об'єктивним, а залежним від індивідуальних характеристик кожного туриста.

Отже, якість – один із найважливіших факторів у конкурентній боротьбі на ринку турпослуг.

Обслуговування клієнта – це надійне надання клієнтові благ і послуг в узгодженому часі й місці, відповідно до сподівань клієнта. Це є сукупністю дій окремих складових ланок суб'єкта господарювання, який бере участь у наданні благ і послуг відповідно до сподівань клієнта і забезпечує при цьому реалізацію цілей фірми.

Здійснення сподівань клієнта повинно бути однією з головних цілей фірми з надання послуг. Надзвичайно важливу роль у підвищенні якості на підприємстві відіграє персонал фірми, який безпосередньо обслуговує покупців, додатковий персонал і керівництво підприємства.

Управління персоналом – комплексний цілеспрямований вплив на колектив з метою забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної, свідомої праці окремих працівників, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Туристична індустрія – це сфера торгівлі як послугами, так і товарами. За оцінками фахівців, частка послуг в туризмі складає 75%, товарів – 25% .

Саме тому в системі управління туризмом перед підприємствами постає питання вдосконалення методів та шляхів управління трудовими ресурсами. Вирішення таких завдань вимагає зовсім інших навичок, ніж ті, яких було достатньо для ведення документації, складання звітів, організації культурно-масових заходів та зберігання трудових книжок. Усе актуальнішою стає нова професія - менеджер з персоналу. Такий спеціаліст очолює кадрову службу підприємства, і його головним завданням є підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу, розробка і реалізація програм розвитку кадрів.

Важливим чинником підвищення ефективності управління персоналом є розвиток теорії управління, внаслідок якого формується цілісне бачення менеджменту персоналу; розуміння ролі особистості у забезпеченні ефективної роботи організації; підвищується аналітична обґрунтованість рішень щодо використання туристичних ресурсів.

Безпосередній підбір персоналу розглядається як підфункція управління, яка реалізується щодо особистості і ґрунтується на критеріях, що охоплюють норми поведінки й характеристики професійних навичок, котрі відповідають певній вакансії. 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.

Туризм – це така форма діяльності людей, якою обов'язково потрібно керувати. Добре підібраний трудовий колектив туристської компанії повинен представляти команду однодумців і партнерів, здатних усвідомлювати і реалізовувати задуми керівництва.

Результат діяльності та престижність туристичної компанії залежить від ефективного управління персоналом. Оскільки саме від професійності працівників організації, їхнього рівня обслуговування залежить збільшення клієнтської бази і відповідно рівень прибутку даної організації.

Обґрунтовані практичні аспекти щодо впливу управління персоналом на якість послуг туристичних фірм можуть бути використані для правильного підбору кадрів та при формуванні трудового колективу.

3.2. Рекомендації по удосконаленню управління персоналом на прикладі ПП «Аутофіттер клуб»

З огляду на той факт, що середній вік менеджерів підприємства ПП «Аутофіттер клуб» більш сорока чотирьох років, особливе значення має формування кадрового резерву й особливості побудови кар'єри на туристичному підприємстві.

Робота з резервом, як і багато інших технологій кадрової роботи, є комплексною (рис. 3.1).

Типи резерву. Можна виділити такі типології кадрового резерву (по виду діяльності, швидкості заміщення посад, рівню підготовленості і тощо). У залежності від цілей кадрової роботи можна використовувати або одну, або іншу типологію.

Резерв розвитку - група фахівців і керівників, що готуються до роботи в рамках нових напрямків (при диверсифікованості виробництва, розробці нових товарів і технологій).

Вони можуть обрати один із двох напрямків кар'єри.

Резерв функціонування - група фахівців і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації. Ці співробітники орієнтовані на керівну кар'єру.

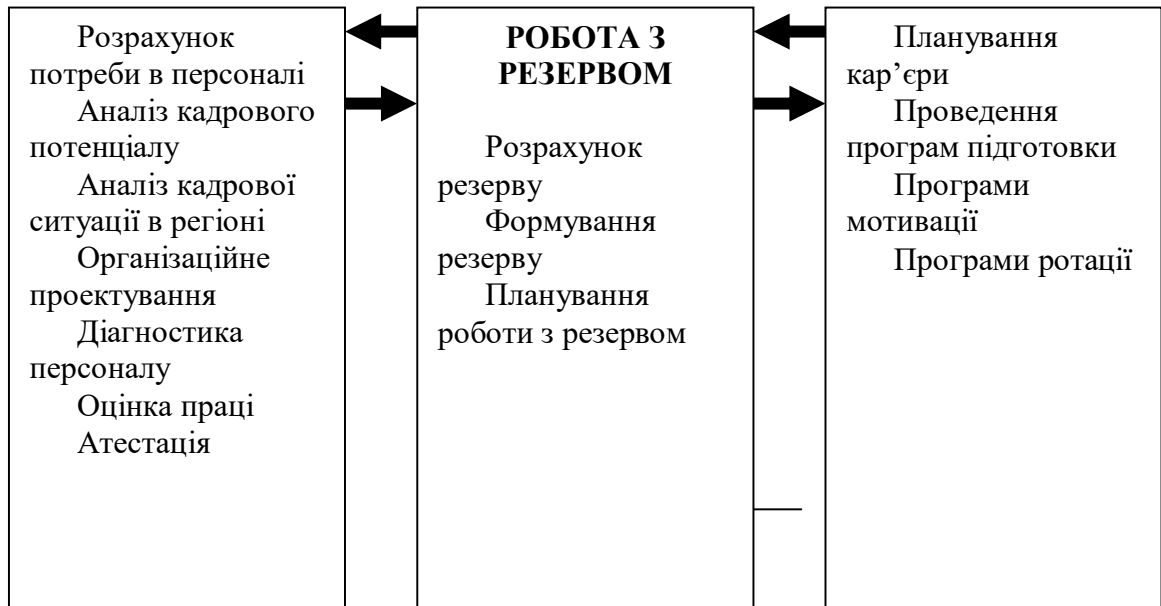


Рис. 3.1. Взаємозв'язок кадрового менеджменту і напрямків роботи з резервом

За часом призначення:

- група А - кандидати, що можуть бути висунуті на вакантні посади в даний час;
- група В - кандидати, висування яких планується в найближчі один-три роки.

У процесі здійснення діяльності у відповідному напрямку використовуються приведені нижче принципи формування і джерела кадрового резерву:

- принцип актуальності резерву - потреба в заміщенні посад повинна бути реальною.
- принцип відповідності кандидата посади і типу резерву - вимоги до кваліфікації кандидата при роботі на визначеній посаді.

- принцип перспективності кандидата - орієнтація на професійний ріст, вимоги до освіти, віковий ценз, стаж роботи і динамічність кар'єри в цілому, стан здоров'я.

При доборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, але і професійні вимоги, якою повинний відповідати керівник того чи іншого відділу або служби тощо., а також особливості вимог до особистості кандидата, засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типі організаційної культури і т.д.

Джерелами резерву кадрів на керівні посади можуть стати:

- керівники апарата, дочірніх акціонерних товариств і підприємств;
- головні і провідні спеціалісти;
- фахівці, що мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;
- молоді фахівці, що успішно пройшли стажування.

Перший рівень резерву кадрів - усі фахівці підприємства, що впливає рівень - заступники керівників різного рангу. Основний резерв складають керівники різних рангів.

Етапи роботи з резервом перераховані нижче.

Етап 1. Аналіз потреби в резерві. Перш ніж почати процедури формування резерву, потрібно:

- спрогнозувати зміна структури апарата;
- удосконалити просування працівників по службі;
- визначити ступінь забезпеченості резервом номенклатурних посад;
- визначити ступінь насиченості резерву по кожній чи посаді групі однакових посад (скільки кандидатур з резерву приходить на кожну чи посаду їхню групу).

У результаті стає можливим визначити поточну і перспективну потребу в резерві. Для визначення оптимальної чисельності резерву кадрів необхідно установити:

- потреба підприємства в кадрах управління на найближчу чи більш тривалу перспективу (до п'яти років);
- фактичну чисельність підготовленого в даний момент резерву кожного рівня незалежно від того, де проходив підготовку працівник, зарахований у резерв;
- приблизний відсоток вибуття з резерву кадрів окремих працівників, наприклад через невиконання індивідуальної програми підготовки в зв'язку з виїздом в інший район і ін.;
- число, що вивільняються в результаті зміни структури керування керівників, що можуть бути використані для керівної діяльності на інших ділянках.

Ці питання зважуються до формування кадрового резерву і коректуються протягом усього періоду роботи з ним.

Для подальшого удосконалювання роботи з формування резерву при складанні списків резерву необхідно враховувати наступні найважливіші моменти:

- категорії посад, що є базовими для створення резерву керівника конкретного підрозділу, диференціацію резерву в залежності від особливостей виробництва;
- можливість підбора заступників групи керівників. При цьому визначальним фактором повинне бути думка про їхню перспективність для подальшого росту по службовим сходам по всіх оцінюваних якостях;
- персональну відповідальність керівників за раціональне розміщення визначеної категорії кадрів. Наприклад, за розміщення майстрів і начальників ділянок у цеху повинний відповідати начальник цеху, за розміщення начальників цехів - керівник підприємства, за розміщення

заступників начальників цехів і підрозділів підприємства - заступник керівника підприємства по кадрам.

Етап 2. Формування і складання списку резерву.

Цей етап включає:

- формування списку кандидатів у резерв;
- створення резерву на конкретні посади.

У процесі формування резерву варто визначити:

- кого можна і необхідно включити в списки кандидатів у резерв;
- хто з включених у списки кандидатів у резерв повинний пройти навчання;
- яку форму підготовки застосувати до кожного кандидата з обліком його індивідуальних особливостей і перспективи використання на керівній посаді.

Для формування списку резерву використовуються наступні методи:

- аналіз документальних даних - звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників і інших документів;
- інтерв'ю (бесіда) по спеціально складеному запитальнику або без визначеного плану для виявлення цікавлячих зведень (прагнень, потреб, мотивів поведження тощо);
- спостереження за поведженням працівника в різних ситуаціях (на виробництві, у побуті тощо);
- оцінка результатів трудової діяльності - продуктивності праці, якості виконуваної роботи і тощо , показників виконання завдань керованим підрозділом за період, що найбільш характерний для оцінки діяльності керівника;
- метод заданого угруповання працівників - порівнюються якості претендентів з вимогами посади того чи іншого рангу: під задані вимоги до посади підбирається кандидат під задану структуру робочої групи підбираються конкретні люди.

Метод припускає формування трьох видів інформаційних масивів професіограмм усієї номенклатури керівних посад, фактографічних даних і критеріїв якостей фахівців.

При формуванні списків кандидатів у резерв враховуються такі фактори, як вимоги до посади, опис і оцінка робочого місця, оцінка продуктивності праці;

- професійна характеристика фахівця, необхідного для успішної роботи у відповідній посаді;
- перелік посад, займаючи які працівник може стати кандидатом на посаду;
- граничні обмеження критеріїв (освіта, вік, стаж роботи і тощо) підбору кандидатів на відповідні посади;
- результати оцінки формальних вимог і індивідуальних особливостей кандидатів на посаду;
- висновки і рекомендації останньої атестації;
- думка керівників і фахівців суміжних підрозділів, ради трудового колективу;
- результати оцінки потенціалу кандидату (можливий рівень керівництва, здатність до навчання, уміння швидко опановувати теорію і практичні навички).

Найбільш вагомими факторами і критеріями, що підлягають обліку при формуванні системи якостей керівника на посаду, є:

- мотивація праці - інтерес до професійних проблем і творчої праці, прагнення до розширення кругозору, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і справи, до обґрунтованого ризику;
- професіоналізм і компетентність - освітній і віковий цензи, стаж роботи, рівень професійної підготовленості, самостійність у прийнятті рішень і уміння їх реалізувати, уміння вести переговори аргументувати свою позицію, відстоювати її;

- особистісні якості і потенційні можливості - високий ступінь інтелігентності, уважність, гнучкість, авторитетність, тактовність, комунікабельність, організаторські схильності, нервово-психічна й емоційна стійкість, моторні характеристики.

На стадії формування списку резерву зважуються такі задачі, як:

- оцінка кандидатів;
- зіставлення сукупності якостей кандидата і тих вимог, що необхідні для посади, що резервується;
- порівняння кандидатів на одну посаду і вибір більш відповідного для роботи в посаді, що резервується. За результатами оцінки і порівняння кандидатів уточнюється і корегується попередній список резерву.

Етап 3. Підготовка кандидатів.

Для формування резерву, як правило, недостатньо відібрати здатних до просування співробітників - важливо правильно підготувати їх до посади й організувати просування.

Для професійної підготовки можуть бути використані наступні методи: індивідуальна підготовка під керівництвом вищестоящого керівника;

- стажування на посаді на своєму та іншому підприємстві;
- навчання в інституті і на курсах у залежності від посади.

Для підготовки резерву керівництву туристичного підприємства ПП «Аутфіттер клуб» рекомендується розробляти і затверджувати три види програм.

Загальна програма включає теоретичну підготовку - відновлення і поповнення знань по окремих питаннях науки і практики керування виробництвом; підвищення освіти кандидатів, зарахованих у резерв, зв'язаних з їхньою колишньою (базовою) підготовкою; навчання спеціальним дисциплінам, необхідним для підвищення ефективності керування виробництвом. Форма контролю - здача іспиту (заліків).

Спеціальна програма передбачає поділ усього резерву по спеціальностях. Підготовка, що сполучає теорію і практику, здійснюється за

наступними напрямками: ділові ігри по загально технічним і спеціальним проблемам; рішення конкретних виробничих задач по спеціальностях. Форма контролю - розробка конкретних рекомендацій з поліпшення виробництва і їхній захист.

Індивідуальна програма включає конкретні задачі по підвищенню рівня знань, навичок і умінь для кожного фахівця, зарахованого в резерв, по наступним напрямках: виробнича практика на передових вітчизняних і закордонних підприємствах, стажування на резервній посаді.

Індивідуальні плани кандидатів розробляються безпосередніми начальниками підрозділів і затверджуються керівниками підприємства. Систематичний контроль за виконанням індивідуальних планів здійснюється керівниками підрозділів і працівниками служби управління персоналом, відповідальними за підготовку резерву.

Соціально-психологічна підготовка. Для полегшення процесу адаптації до нової посади необхідно включити кандидатів у нову для них систему керування підприємством (на новому рівні), детально познайомити їх із правилами і технологіями комунікацій і прийняттям рішень, ввести в новій якості в трудовий колектив. Для багатьох великою проблемою стає зміна статусу (був колегою, а став начальником), тому кадровій службі необхідно провести процедури адаптації і для "молодого" керівника, і для його "нових" підлеглих.

Більш складним є входження в колектив співробітника, прийнятого в організацію "з боку" - через агентства або за самостійним набором. Йому приходится адаптуватися по всій системі внутрішньо організаційних зв'язків і корпоративної культури.

Для полегшення цих процесів найбільш серйозні компанії вводять спеціальні програми, орієнтовані на підготовку резерву - самих перспективних у кар'єрному відношенні фахівців. Далеко не усі з них мали в минулому досвід керівної роботи чи спеціальну управлінську підготовку.

Новачки проходять орієнтаційні програми, що допомагають розібратися в структурі, традиціях компанії, спеціалізовані управлінські тренінги. Дуже ефективні в таких ситуаціях і тренінги на командоутворення - вони допомагають більш швидкому взаємному пристосуванню нового керівника і наявного колективу.

Кар'єра - це результат усвідомленої позиції і поведження людини в області трудової діяльності, зв'язаний з посадовим чи професійним ростом.

Кар'єру - траєкторію свого руху - людина будує сама, зі своїми власними цілями, бажаннями й установками.

Типи й етапи кар'єри

Можна виділити кілька принципових траєкторій руху людини в рамках професії чи організації, що приведуть до різних типів кар'єри.

Професійна кар'єра - ріст знань, умінь, навичок. Професійна кар'єра може іти по лінії спеціалізації (поглиблення в одній, обраної на початку професійного шляху, лінії руху) чи транспрофесіоналізації (оволодіння іншими областями людського досвіду, зв'язане, скоріше, з розширенням інструментарію й областей діяльності).

Внутрішньо організаційна кар'єра - зв'язана з траєкторією руху людини в організації. Вона може іти по лінії:

- вертикальної кар'єри - посадовий ріст;
- горизонтальної кар'єри - просування усередині організації, наприклад роботи в різних підрозділах одного рівня ієрархії;
- доцентрової кар'єри - просування до ядра організації, центру управління, усе більш глибоке включення в процеси прийняття рішень.

Зустрічаючи з новим співробітником, менеджер по персоналу повинний враховувати етап кар'єри, що він проходить у даний момент. Це може допомогти уточнити цілі професійної діяльності, ступінь динамічності і головне - специфіку індивідуальної мотивації.

Етап кар'єри (як крапка на тимчасовій осі) не завжди зв'язаний з етапом професійного розвитку. Людина, що знаходиться на етапі просування, у

рамках іншої професії може не бути ще високим професіоналом. Тому важливо розділяти етап кар'єри - часовий період розвитку особистості і фази розвитку професіонала - періоди оволодіння діяльністю.

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер по персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер). Основні заходи щодо планування кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені нижче у табл. 3.1:

Таблиця 3.1.

Основні заходи щодо планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи щодо планування кар'єри
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації і посади Орієнтація в організації Оцінка перспектив і проектування росту Реалізація росту
Менеджер по персоналу	Оцінка при прийомі на роботу Визначення на робоче місце Оцінка праці і потенціалу співробітників Добір у резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом Просування Новий цикл планування
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції по стимулюванню Пропозиції по росту

Планування кар'єри - один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійний і посадовий рости.

Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм визначеної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинний пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі подано теоретичне узагальнення та вирішення завдання удосконалення менеджменту туристичного підприємства в умовах ринкової економіки України. Отримані результати в процесі дослідження підтвердили покладену в основу гіпотезу, а їх узагальнення дає змогу сформулювати висновки та пропозиції, що мають теоретичне та практичне значення.

Розкрито теоретичні основи особливостей організації системи управління. Головним засобом зміцнення конкурентних позицій будь-яких підприємств залишається на сьогодні ефективно діюча корпоративна культура. Вона важлива для підприємств усіх типів (незалежно від організаційно-правової форми господарювання та форми власності), оскільки впливає на: якість роботи співробітників; продуктивність та ефективність їх трудової діяльності; підвищення творчого потенціалу, що здійснює позитивний вплив на успішний розвиток усієї компанії та підвищує її привабливість на ринку.

Ринкова економіка дала змогу вийти на ринок великій кількості суб'єктів, що автоматично зумовило велику конкурентну боротьбу за клієнта. Формування ефективної працюючої команди – це один з вирішальних факторів підвищення конкурентоздатності організацій, їхньої адаптивності й ефективності виробництва турпродукту в умовах ринку.

Разом з тим було виявлено, що більшість нинішніх працівників індустрії туризму не відчують свого впливу на діяльність організації, у якій вони працюють, а бачать у ній лише джерело своїх доходів. Персонал організацій відчуває себе тільки виконавцем чужих указівок, і в цих умовах від нього важко очікувати дій, спрямованих на підвищення ефективності роботи компаній. Підприємство, що здійснює продаж такого продукту як задоволення повинен сам проникнутися відчуттям такого. Він повинен мати власне душевне відчуття задоволення від приналежності до даної фірми. це потребує таких мотиваційних чинників як: піклування про нього керівника,

впевненість у своїй необхідності даному підприємству, вірі в те що дане підприємство найкраще на ринку і він кращого не знайде тощо. Але такі відчуття працівників потребують від керівництва не тільки простого бажання створити таку психологічну атмосферу для своїх працівників а вмінь, що розуміються технікою створення корпоративної культури та володіти методикою її впровадження.

Розроблено засоби удосконалення конкурентної політики туристичного підприємства та обґрунтовано необхідність впровадження на них корпоративної культури. На туристичному ринку нині діють: туроператор, підприємства і компанії, які надають окремі послуги з розміщення, харчування, транспортні, екскурсійні, страхові, послуги, які пов'язані з оформленням закордонних паспортів і віз, бронюванням і купівлею квитків, турагент. І всі вони працюють на ринку для єдиного споживача – туриста яким є будь-яка фізична особа, що купує або має намір придбати туристичні послуги (турпродукт) для особистих потреб. Наявність такої великої кількості суб'єктів зі сторони організаторів потребує від них скоординованих дій, але одночасно як конкурентів у боротьбі за клієнта конкурентоздатності, а отже власної корпоративної культури, що зміцнить окреме підприємство на туристичному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність : навч.-метод. посіб. / Андрушко В. К., Комар Ю. М., Кома С. Ю. – Хмельницький : Хмельницький ін-т регіонального управління та права, 2000. – 255 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. з грифом МОН / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.
4. Бородатий В. П. Управління персоналом : навч. посібник для студ. екон. спец. / Бородатий В. П., Крижко І. Д., Ягодзінський А. Й. – К. : Інститут змісту і методів навчання, 1997. – 270 с.
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге видання / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
7. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / Лозниця В. С. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000. – 512 с.
- 8 Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие / Лукашевич Н. П. – 2-е изд., испр. – К. : МАУП, 2002. – 360 с. 270
9. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери / Савицька Л., Тарнавський В., Наврузов Ю. та ін. ; під ред. Н. Черепухіної. – К. : Видавництво Олексія Капусти, 2002. – 300 с.
10. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. з грифом МОН / Михайлова Л. М. – К.: ЦУЛ, 2007. – 248 с.

11. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / Петюх В. М. – К. : Київський національний економічний ун-т, 2000. – 122 с.
12. Пожар О. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / О. М. Пожар, С. В. Зеленський. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 199 с.
13. Савельєв В. С. Управління персоналом / В. С. Савельєв, О. Л. Єськов. – К. : Професіонал. – 2005. – 335 с.
14. Савельєв В. С. Методи управління персоналом / Савельєв В. С. – К. : Професіонал. – 2008. – 325 с.
15. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Савицька Г. В. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2005. – 668 с.
16. Сівашенко І.О. Сучасні підходи до оцінки персоналу / І.О. Сівашенко // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип. 8. – Частина 2. – С. 315–318.
17. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / Спивак В. А. – К. : Слово, 2000. – 239 с.
18. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / Тарасов В. К.. – 1989. – 328 с.
19. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підруч. для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с.
20. Управління персоналом фірми : навч. посіб. для студ. екон. спец. / Крамаренко В. І., Холод Б. І., Нагорська М. М., Логвіна О. В. ; под ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холод. – К. : ЦУЛ, 2003. – 271 с.
21. Управління персоналом : навч. посіб. / Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

22. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник з грифом МОНУ / Хміль Ф. І. – Київ : Академвидав, 2006. – 488 с.
23. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2001. –112 с.
24. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібник. – К. : Знання, 2002. – 583 с. 4
25. Шкатула В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / Шкатула В. И. – М. : Издательская группа НОРМА-ИНФРА М, 1998. – 527 с.