

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародної економіки і туризму**

Допущено до захисту
Зав. кафедрою міжнародної економіки і туризму
Проф. Д'яченко Ю.Ю.

« _____ » _____ 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
ТА КРИЗОВИХ ПРОЦЕСІВ**

Студент-виконавець:

Голощاپова В.С.
(П.І.Б., підпис)

група ТУ-21дм
(курс, група)

Керівник

Д'яченко Ю.Ю.
(П.І.Б., підпис)

Нормоконтроль

(П.І.Б., підпис)

Сєвєродонецьк – 2022

Міністерство освіти і науки України
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародної економіки і туризму

Затверджую

Зав. кафедрою міжнародної економіки і туризму

Проф. Д'яченко Ю.Ю.

«_____» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

_____ Голощапова Вікторія Сергіївна _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

Група ТУ-21дм

1.Тема магістерської роботи «Формування системи управління персоналом підприємства галузі туризму в умовах євроінтеграції та кризових процесів»

Затверджена наказом по університету № _____ від _____

Робота виконується на базі _____
назва підприємства

2. Термін подання студентом завершеної роботи _____

3.Консультанти по роботі, із зазначенням розділів, що їх стосується: _____

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис. Дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

4. Зміст магістерської роботи, перелік питань, що їх належить розробити:

РОЗДІЛ 1:

Теоретичні аспекти та сутність управління персоналом туристичного підприємства в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2:

Розробка підходів до управління персоналом туристичної компанії.

РОЗДІЛ 3:

Напрями управління персоналом туристичної компанії.

РОЗДІЛ 4:

Методи оцінки ефективності праці персонала та управління персоналом.

5. Календарний план виконання роботи:

№	Назва етапів магістерської Роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вступ		
2.	Перший розділ		
3.	Другий розділ		
4.	Третій розділ		
5.	Четвертий розділ		
6.	Закінчена робота		

6. Дата видачі завдання «_____» _____ 20__ р.

Керівник роботи Д'яченко Юрій Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Завдання прийняв до виконання

студент _____

РЕФЕРАТ

Магістерська робота складається з 125 стр., 17 табл., 9 рис.

Ключові слова: теоретичні аспекти управління персоналом, фактори впливу, сутність та функції управління персоналом, методи виявлення цінності співробітників, атестація, коефіцієнт конкурентоспроможності персонала, ефективність управління персоналом.

Результати дослідження: розглянуто теоретичні аспекти і сутність управління персоналом туристичних компаній в умовах євроінтеграції. Проаналізовано розробку підходів до управління персоналом, вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на розробку плану управління персоналом, як складової частини стратегічного плану розвитку туристичного підприємства. Проаналізовано методи визначення ефективності управління персоналом. Проаналізовано ефективність управління персоналом туристичних компаній. Запропоновано шляхи підвищення ефективності управління персоналом туристичних компаній.

					ЗП 292.18			ТУ-21дм
Зм.	Лист	№ докум.	Підп	Дата				
Розроб		Голощапова			Формування системи управління персоналом підприємства галузі туризму в умовах євроінтеграції та кризових процесів	Лит.	Стов.	Стопінок
Перевір.		Д'яченко					4	93
Н. Контр.						СНУ ім. В. Даля		
Зав. каф.								

Зміст

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти і сутність управління персоналом туристичного підприємства в сучасних умовах.....	10
1.1. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємств, класифікація факторів впливу на даний процес.....	10
1.2. Сутність, поняття, цілі, завдання та функції управління персоналом	16
1.3. Особливості управління персоналом підприємств в сучасних умовах	27
РОЗДІЛ 2 Розробка підходів до управління персоналом туристичних компаній	38
2.1. Аналіз підходів до управління персоналом компаній	38
2.2. Фактор зміни умов діяльності підприємств, впливають на управління персоналом ..	43
2.3. Методи і принципи управління персоналом	47
РОЗДІЛ 3 Напрямки управління персоналом туристичної компанії	53
3.1. Напрями та перспективи управління персоналом компанії в сучасних умовах. Світовий досвід	53
3.2. Управління персоналом як загальні функції управління компанією	61
РОЗДІЛ 4 Методи оцінки ефективності праці персоналу та управління персоналом	68
4.1. Концепція ефективності праці персоналу Методи оцінки ефективності праці персоналу	68
4.2. Методи оцінки праці персоналу	73
4.3. Методи оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Проблеми оцінки в сучасних умовах.	78
Висновки	87
Список використаної літератури.....	90

АНОТАЦІЯ

Голощачова В.С. Формування системи управління персоналом підприємства галузі туризму в умовах євроінтеграції та кризових процесів. – Рукопис.

Магістерська робота на здобуття кваліфікаційно-освітнього рівня магістра за спеціальністю 242 – Туризм. – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України, Сєверодонецьк, 2022.

Розглянуто сутність і теоретичні аспекти управління персоналом туристичних компаній в умовах євроінтеграції. Досліджено основні тенденції змін підходів до управління персоналом в залежності від економічного та політичного стану України. Розглянуто різні методи оцінки ефективності праці персоналу та управління персоналом. Визначено оцінки якості персоналу і методів управління персоналом підприємств. Запропоновано ряд заходів для збільшення ефективності цієї роботи.

ANNOTATION

Goloshchapova V.S. Formation of the personnel management system of a tourism enterprise in the conditions of European integration and crisis processes. – The Manuscript.

Master's thesis on competition of the qualification- educational level of master in the specialty 242 – Tourism. – Volodymyr Dahl East Ukrainian National University of the Ministry of education and science of Ukraine, Severodonetsk, 2022.

The essence and the theoretical aspects of the personnel management in tourist companies in terms of European integration. The main tendencies of changes in the approaches to personnel management, depending on the economic and political situation in Ukraine. Various methods of evaluating the effectiveness of the staff labour and personnel management. Companies have carried out the assessment of the quality of the staff labour and personnel management of these enterprises. A number of measures for increasing the efficiency of this work.

ВСТУП

Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Поза сумнівом, що управління трудовими ресурсами є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління. Актуальність вибраної теми полягає в тому, що останніми роками, все більшу увагу привертають до себе інструменти управління, і в рамках вивчення курсу «Управління персоналом» доцільно провести дослідження теоретичного і практичного аспектів вчення, перепідготовки, підвищення навиків персоналу.

До останнього часу сам термін «Управління персоналом» в нашій управлінській практиці було відсутнє. Щоправда, система управління кожної організації мала функціональну підсистему управління кадрами і соціальним розвитком колективу, але велику частину об'єму робіт по управлінню кадрами виконували лінійні керівники підрозділів.

Основним структурним підрозділом по управлінню кадрами в організації є відділ кадрів, на який покладені функції по прийому і звільненню кадрів, а також по організації вчення, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів. Для виконання останніх функцій незрідка створюються відділи підготовки кадрів або відділи технічного вчення.

Основу концепції управління персоналом організації в даний час складають зростаюча роль особи працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Ситуація, що створилася в нашій країні, зміну економічної і політичної систем одночасно несуть як великі можливості, так і серйозні погрози для кожної особи, стійкості її існування, вносять значну міру невизначеності в життя практично кожної людини.

Управління персоналом в такій ситуації набуває особливої значущості: воно дозволяє узагальнити і реалізувати цілий спектр питань адаптації

індивіда до зовнішніх умов, облік особового чинника в побудові системи управління персоналом організації.

При зміні в Україні вектора як політичного, так і економічного розвитку, у тому числі – євроінтеграції, тому необхідна розробка абсолютно нових підходів до пріоритету цінностей. Головне усередині організації – працівники, а за межами – споживачі продукції. Необхідно обернути свідомість тих, що працюють до споживача, а не до керівника і прибутку.

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку.

Вченими цього напрямку, такими як Щекін Г.В., Крушельницька А.В., Мельничук Д.П., Гришнова О.А., Одегов Ю.Г., Журальов П.В. та багато інших; достатньо багато робіт сучасних українських фахівців цієї області – Фісун А., Мороз А.І., Губарева Е., Слівка Е., Коваль Н. та багато інших. У роботах цих дослідників дається спроба інтеграції розроблених знань в області керівництва персоналом, набір правил принципів і технологій, які можуть бути використані керівниками в ефективному управлінні персоналом.

В даній роботі використовувалися наступні методи дослідження: метод порівняльного аналізу, історичний метод, експертний метод аналізу та інші статистичні методи в управлінні якістю.

Мета роботи: визначити рівень конкурентоспроможності і якості персоналу на підприємстві. Для досягнення даної мети необхідно було вирішити наступні завдання:

1. Визначити сутність і методи управління персоналом.
2. Оцінити впливи сучасних умов на напрями управління персоналом компаній.
3. Дослідити якість управління персоналом на даних підприємствах.

4. Позначити шляхи підвищення ефективності управління персоналом при вдосконаленні діяльності підприємств.

Об'єктом даної роботи є персонал туристичних компаній.

Предметом даної роботи є управління персоналом в системі вдосконалення діяльності туристичних підприємств.

Практична значущість даної роботи полягає в тому, що робота може бути використана з боку фахівців підприємства, що займаються проблемою управління персоналу.

Дана робота складається з 4 розділів, введення, висновку та списку використаної літератури.

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти та сутність управління персоналом компаній в сучасних умовах.

У другому розділі дається аналіз підходів до управління персоналом туристичних компаній.

У третьому розглядаються різні напрями управління персоналом.

У четвертому зроблений аналіз впливу сучасних умов на даний процес.

В заключній частині визначаються шляхи вдосконалення управління персоналом.

Дипломна робота містить 93 сторінки, малюнків – 9, таблиць – 17, використаних джерел – 46.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні аспекти і сутність управління персоналом туристичних підприємств в сучасних умовах

1.1. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємств, класифікація факторів впливу на даний процес

1.1.1. Питання розвитку персоналу є предметом постійного вивчення та все-таки – недостатньо вивчений.

Він розглядається не тільки як економічна категорія, а й вивчається іншими науками, охоплює масштабну нішу в наукових дослідженнях і грає ключову роль у виробничій діяльності підприємств.

1.1.2. Розвиток системи управління персоналу кожного підприємства є його прерогативою для підвищення рівня рентабельності та досягнення високих ринкових позицій. В умовах зростаючої ролі людського фактора в сучасному виробничому процесі, одним з найважливіших завдань сучасних систем управління є розвиток різних здібностей працівників з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та прибутковості вітчизняних суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим, виникає необхідність в розробці нових підходів до прийняття управлінських рішень, а також новітніх ефективних технологій, засобів і методів професійного розвитку персоналу підприємства.

Рішення практичних проблем, пов'язаних з управлінням розвитком персоналу вимагає, перш за все, проведення фундаментальних теоретичних досліджень у цій галузі.

1.1.3. Згідно з положеннями економічної енциклопедії, менеджмент – наука про управління сучасним підприємством, установою, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання і організаційних важелів впливу на дії людей, використання різних ресурсів для досягнення тактичних і стратегічних цілей організації. Специфічний вид

управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників підприємства, отримав назву управління персоналом.

1.1.4. Розглянемо докладніше значення термінів управління персоналом і управління людськими ресурсами, які, на нашу думку, є близькими за значенням. В обох випадках об'єктом управлінського впливу виступає працівник, різниця ж полягає в тому, що другий термін відзначає специфічний підхід до працівника як до особливого ресурсу, правильне використання якого дозволяє досягти поставленої мети при мінімальних витратах і максимумі ефективності.

Більшість економістів розглядають вищезгадані поняття як синоніми і дають їм такі визначення. Так, Щокін Г.В. управління персоналом трактує як процес забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, яка виконується всіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них.

Крушельницька О.В. і Мельничук Д.П. під керуванням персоналу розуміють цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, спрямовану на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Відповідно до їхніх підходу, управління персоналом передбачає системне, планомірно організоване, вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

А.А. Грішнова під управлінням людськими ресурсами розуміє перш сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства в сфері навчання персоналу, його перепідготовки та перекваліфікації. А в ширшому сенсі розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування і багато інших.

В економічній енциклопедії управління персоналу трактується як комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямоване активний вплив керуючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, компанії) за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних засобів на підвищення виробничої і творчої активності працівника і розробку перспективної кадрової політики.

На думку Одегова Ю.Г. і Журавльова П.В., сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство компанії, яке потрібно розвивати, мотивувати і використовувати разом з іншими ресурсами, з метою досягнення її стратегічних цілей.

Маслов Є.В. визначає управління персоналом як цілеспрямований вплив на людину – носія здатності до праці, з метою отримання максимального результату від його діяльності, гуманізації здійснюваних на підприємстві заходів технічного прогресу.

1.1.5. Як бачимо, всі вищенаведені трактування даного поняття переважно роблять акцент на організаційному механізмі управління. Прикладом такого підходу є термін, запропонований Галенко В.П. : «Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств».

Альтернативою розглянутих визначень управління персоналом є підхід, згідно з яким основна увага зосереджується на змістовній частині даного процесу, відображає функціональну сторону управління. Наприклад, Марр Р. і Фліастер А. під управлінням персоналом розуміють сферу діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг і участі в прибутках, управління витратами і на персонал і т.д.

1.1.6. Крім вищевказаних, існує також багато інших трактувань поняття управління персоналом, що мають певні відмінності. Однак, можна виділити три основні риси, що об'єднують більшість визначень даної

категорії і, на нашу думку, становлять основу процесу управління персоналом, а саме:

- 1) ставлення до людських ресурсів як до джерела доходів;
- 2) створення простору діяльності та можливості розвитку для кожного співробітника, щоб він міг здійснити свій внесок у спільну справу;
- 3) інтеграція кадрової і соціальної політики підприємства в загальну його стратегію.

1.1.7. У сучасних умовах основною складовою управління персоналом є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення та саморозвитку працівників. Зростання ролі наукового знання в суспільстві, розвиток наукомістких, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого і адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. Незважаючи на це, особливого значення в сучасному виробництві набувають проблеми модернізації класичних систем менеджменту персоналу та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств і організацій. Ефективне управління розвитком персоналу виступає основним фактором майбутнього успіху будь-якого підприємства.

1.1.8. Досліджуючи праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені проблемам управління людським фактором виробництва, складно виявити чітке визначення сутності поняття управління розвитком персоналу. Тільки В.А.Савченко зазначає, що управління розвитком персоналу передбачає цілеспрямований вплив на працівників організації для забезпечення її ефективного функціонування і підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників, задоволення їх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку.

1.1.9. Проаналізувавши сутність понять, які були досліджені вище, а саме персонал, розвиток персоналу, управління персоналом і включає визначення управління розвитком персоналу підприємства. Управління

розвитком персоналу – це сукупність способів, прийомів і методів впливу, спрямованих на виявлення і розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації.

1.1.10. Оскільки управління розвитком персоналу здійснюється під впливом різних факторів, то для підвищення його ефективності особливого значення набуває класифікація даних факторів за різними ознаками. Найбільш поширеною в економічній літературі є класифікація факторів по:

- Ступеня спільності,
- Врегульованістю,
- Способом впливу,
- Характером впливу,
- Значенням факторів,
- Економічним змістом.

За ознакою спільності чинники діляться на загальні і одиничні. Загальні чинники поширюються на весь процес управління розвитком персоналу, а поодинокі – властиві окремим елементам даного процесу.

У міру урегульованості чинники діляться на регульовані (керовані), тобто такі, які характеризують якість роботи колективу; умовно нерегульовані – підлягають впливу лише частково з боку об'єкта управління; нерегульовані – ті, на які суб'єкт управління не може вплинути.

1.1.11. Щодо способу впливу на управління розвитком персоналу чинники діляться на прямі і непрямі; за характером впливу – на основні та другорядні; за значимістю – на екстенсивні (забезпечують підвищення ефективності управління розвитком персоналу через збільшення ресурсів управління) і інтенсивні, засновані на підвищенні ефективності використання технічних засобів управління, на прискореному впровадженні досягнень науки і передової практики.

За економічним змістом чинники, що впливають на процес управління розвитком персоналу діляться на: науково-технічні, інформаційні, організаційні, політико-правові, психофізіологічні.

1.1.12. Разом з тим, слід зазначити, що ефективне управління розвитком персоналу вимагає обліку сукупного інтегрованого впливу проаналізованих факторів, а не кожного з них окремо. Адже окремі чинники, об'єднані в систему, надають їй нової якості, тобто створюють так званий синергетичний ефект, який вище, ніж сума ефекту від розрізнених, незалежно діючих елементів. Сукупний ефект підвищується, якщо система управління розвитком персоналу органічно «монтується» в загальну стратегію управління підприємств. У зв'язку з цим особливого значення набувають стратегічні питання розвитку персоналу.

1.1.13. Під стратегічним управлінням розуміють процес встановлення довгострокового напрямку організації, визначення специфічних цілей, розробки стратегії для їх досягнення з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин, а також засобів виконання вибраного плану дій.

Між стратегією розвитку персоналу та загальною стратегією підприємства обов'язково повинна існувати тісний взаємозв'язок, яка може носити двосторонній характер. Мається на увазі, що процеси розвитку персоналу можуть або залежати від стратегії компанії, або ж визначати її. У першому випадку, політика розвитку персоналу підтримує реалізацію корпоративної стратегії і служить основою для розробки структурованої, заснованої на принципах розвитку тактики. У другому випадку, процеси розвитку персоналу визначають і забезпечують базу для формування корпоративної стратегії. На нашу думку, ступінь і сила взаємозв'язку стратегії розвитку персоналу та загальної стратегії підприємства визначають рівень економічної ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

1.1.14. Стратегічні аспекти розвитку персоналу частково висвітлені в роботах таких економістів, як: Колпаков В.М., Савченко В.А., Щокін Г.В. і ін. Спираючись на розробки перерахованих вище вчених і на результати інших наукових досліджень, нами виділені кілька можливих стратегій розвитку персоналу. Серед них: 1) стратегія суцільного розвитку

персоналу; 2) розвитку управлінського персоналу; 3) управління знаннями; 4) сприяння саморозвитку працівників; 5) використання «готової» робочої сили; 6) підготовка персоналу безпосередньо в процесі роботи.

Таким чином: управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей; організацію роботи з виконання прийнятих рішень; координацію і контроль виконання намічених заходів; постійне вдосконалення системи роботи з персоналом.

1.2. Сутність, поняття, цілі, завдання та функції управління персоналом

Основні поняття:

Визначення «Управління персоналом» можна сформулювати як процес системного, планомірно організованого, за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних механізмів управління, впливу на персонал організації з метою як забезпечення ефективного функціонування операційного процесу, так і задоволення потреб персоналу в їх професійному та особистісному розвитку.

Тобто «Управління персоналом» являє собою процес впливу організації або діючої в ній кадрової служби на її співробітників за допомогою комплексу спеціальних методів, спрямованих на досягнення певних цілей.

1.2.1. Управління персоналом базується на наступних вихідних положеннях:

1. необхідність тісного зв'язку планування персоналу зі стратегією розвитку організації (фірми);
2. кількісна оцінка витрат на роботу з персоналом і їх впливу на економічні показники виробництва;
3. визначення необхідного пакету компенсацій для ефективної роботи на ринку праці.

1.2.2. Керівництво персоналом як функція управління покликана поєднувати, координувати, погоджувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. Досягається це реалізацією принципів роботи з персоналом, їх взаємодією. Під принципом розуміється наукове початок (підстава, правило), яке при вирішенні треба враховувати або дотримуватися (табл. 1).

Таблиця 1. Основні принципи роботи з персоналом

Назва принципу	Зміст принципу
Ефективність	Передбачає найбільш ефективну і економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. У разі, якщо після заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, то вони повинні перекиватися ефектом від виробничої діяльності.
Прогресивність	Відповідність системи управління персоналом передовим закордонним і вітчизняним аналогам.
Перспективність	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації результатами їх праці, класифікацією, здатності, інтересами і потребами організації.
Ефективна зайнятість	Пов'язана з потребами бізнесу, індивідуальним рівнем продуктивності праці, здібностями і кваліфікацією. Індивідуальні проблеми вирішуються швидко, справедливо і ефективно.
Комплексність	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (зв'язку з вищими органами, договірні зв'язку, стан об'єкта управління і т.д.), і охоплювати всі сфери роботи з персоналом.
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень по аналізу і

	удосконаленню системи управління персоналом, що попереджають або оперативно усувають відхилення.
Оптимальність	Багатоваріантна опрацювання пропозицій щодо формування системи управління персоналом і вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов виробництва.
Простота	Чим простіше система управління персоналом, тим краще вона працює. Безумовно, це виключає спрощення системи управління персоналом на шкоду виробництву.
Науковість	Розробка заходів щодо формування системи управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління і з урахуванням зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах.
Ієрархічність	У будь-яких вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками), принциповою характеристикою якого є несиметрична передача інформації "вниз" (дезагрегування, деталізація) і "вгору" (агрегування) за системою управління.
Автономність	У будь-яких горизонтальних і вертикальних розрізах систему управління персоналом повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників.
Узгодженість	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками систему управління персоналом по горизонталі повинні побут в цілому узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані в часі.

Стійкість	Для забезпечення сталого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні "локальні регулятори", які при відхиленні від заданої цілі організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ в невігідне становище і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом.
Багатоаспектність	Управління персоналом, як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різних каналах: адміністративно-господарському, економічному, правовому і т.п.
Плановість	Початком всієї роботи є встановлення на тривалий період напрямку, темпів і пропорцій розвитку виробництва, пов'язаних з цим змін в структурі персоналу.
Винагорода	Базується на результатах індивідуальної праці і ефективності організації (групи).
Підбір і розстановка	Для забезпечення ефективного функціонування організацій в ній повинна бути розроблена система підбору, набору і розстановки кадрів. Розвиток, навчання, переміщення і просування працівників здійснюється відповідно з планом розвитку підприємства.

1.2.3. Принципи організації роботи з персоналом

Ротація	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати процес здійснення будь-яких функцій. Для цього кожен працівник системи управління персоналом повинен вміти імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника і одного-двох працівників свого рівня.
Оптимальне	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій

співвідношення управлінських орієнтацій	управління персоналом на розвиток виробництва в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування виробництва.
Концентрація	Розглядається в двох напрямках: як концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішення основних задач або як концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання.
Спеціалізація	Поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів і службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій.
Паралельність	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.
Адаптивність (гнучкість)	Чи означає пристосовність системи управління персоналом до мінливих цілям об'єкта управління та умовам його роботи.
Наступність	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт по удосконаленню системи управління персоналом на різних її рівнях і різними спеціалістами, стандартне їх оформлення.
Безперервність	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу "простеження" документів, простоїв технічних засобів управління і т.п.
Ритмічність	Виконання однакового обсягу робіт в різні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом.
Технологічне	Система управління персоналом повинна мати

єдність	концептуальним єдністю, містити єдину доступну термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних « несучих конструкціях » (етапах, фазах, функціях) для різних по економічному змісту процесів управління персоналом.
Комфортність	Система управління персоналом повинна забезпечити максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації рішень людиною. Наприклад, вибіркова друк даних, спеціальне оформлення документів із виділенням істотної інформації і т.д.
Колегіальність управління	Професіонали-менеджери працюють в тісному контакті один з одним і пов'язані узами співробітництва і взаємозалежності, складаючи управлінський штат.

1.2.4. Структура управління персоналом включає в себе наступні напрямки діяльності:

- планування ресурсів – розробка плану задоволення потреб в людських ресурсах і необхідних для цього витрат;
- набір персоналу – створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;
- відбір – оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору;
- визначення заробітної плати і компенсації – розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження персоналу;
- профорієнтація і адаптація – введення найнятих працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від них організація і яка праця в ній отримує заслужену оцінку;
- навчання – розробка програм навчання персоналу з метою ефективного виконання роботи і його просування;

- оцінка трудової діяльності – розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника;
- підвищення, зниження, переклад, звільнення – розробка методів переміщення працівників на посади з більшою або з меншою відповідальністю, розвитку їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму;
- підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі – розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів;
- трудові відносини – здійснення переговорів з укладання колективних договорів;
- зайнятість – розробка програм забезпечення рівних можливостей зайнятості.

Забезпечення гарантій зайнятості для персоналу робить будь-яку фірму більш прибутковою і конкурентоздатною, особливо якщо стратегія стабілізації складу працівників використовується як засіб для підвищення гнучкості в управлінні персоналом, створення умов для тісної взаємодії працівників і збереження найбільш кваліфікованого їх складу.

1.2.5. Цілі управління персоналом .

Між цілями і функціями існують певні відмінності.

Мета – це стан, до якого прагнуть, а функція – це фактичне дію.

Цілями управління персоналу підприємства (організації) є:

- Підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- Підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- Забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

1.2.6. Завдання управління персоналом.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення таких завдань, як:

- Забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- Досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;
- Повне і ефективно використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому;
- Забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співробітництва;
- Закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності кошти, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);
- Забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування і т.п. ;
- Узгодження виробничої та соціальних завдань (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності);
- Підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

1.2.7. Більш детально поняття управління персоналом розкривається в його функціях. Функції управління персоналом являють собою основні напрямки цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення певних потреб підприємства.

У сучасній літературі виділяється достатньо багато функцій управління персоналом. Можна виділити наступні функції управління персоналом:

- 1) планування персоналу (в тому числі його стратегічне планування), визначення потреби в кількості і якості співробітників, а також часу їх використання. Планування кадрів зазвичай розглядають як вихідну функцію кадрового менеджменту, оскільки за часом вона випереджає всі інші функції;
- 2) визначення способів рекрутування, залучення персоналу. Реалізація даної функції передбачає відповіді на питання: де знайти потрібних

працівників, як привернути їх на дане підприємство, скільки чоловік узяти ззовні, а скільки зсередини? У разі створення нового підприємства ця функція враховується ще на стадії визначення місця розташування підприємства, оскільки не в будь-якому регіоні є можливість знайти необхідну кількість робочої сили потрібної кваліфікації. До того ж ціна робочої сили в різних регіонах, особливо в різних країнах, може істотно відрізнятись;

3) маркетинг персоналу. Його завдання – забезпечення попиту на робочі місця на даному підприємстві з боку найбільш підготовлених людей, в першу чергу висококваліфікованих фахівців і менеджерів. При цьому маркетинг буває як зовнішній, орієнтований на залучення працівників з боку, так і внутрішній, який передбачає спонукання власних кращих працівників до професійно-посадового росту і заняттю найбільш важливих для організації робочих місць;

4) підбір, оцінка, відбір і прийняття на роботу співробітників. Важливість цієї функції визначається зростаючою вартістю робочої сили і підвищенням вимог до працівника. Не випадково, наприклад, в Японії на відбір одного кандидата витрачається до 48 год. робочого часу, в США – до 16-18 год. ;

5) адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників, їх розвиток. Сьогодні на передових фірмах професійний розвиток перетворилося по суті в безперервний процес, що триває протягом усього трудового життя людини;

6) планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового зростання працівника. Ця функція важлива як для окремих співробітників, оскільки відповідає їх очікуванням і інтересам, так і для підприємства, так як дозволяє повніше й ефективніше використовувати потенціал працівника;

7) керівництво персоналом. Центральне місце в реалізації цієї функції займає мотивація співробітників. Вона означає спонукання працівників до сумлінної та ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається, перш за все, завдяки забезпеченню збігу організаційних і особистих цілей. Однак керівництво не зводиться до мотивації. Воно, « як функція управління. покликане об'єднувати, координувати,

взаємопов'язувати інтегрувати всі інші функції в єдине ціле». При цьому мова йде, перш за все, про функції, пов'язаних з управлінням людьми. Керівництво персоналом – надзвичайно складна і змістовна діяльність, в тій чи іншій мірі включає багато інших функцій;

8) управління витратами на персонал. Це передбачає підрахунок, скільки коштує залучення, навчання, оформлення, оцінка, оплата персоналу, соціальні витрати і т.п., тобто все перебування працівника в організації, а також співвіднесення витрат із прибутком, що приносить праця працівника;

9) організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітника і дає йому можливість проявити себе в трудовій діяльності. Ця функція враховує різні фактори, що впливають на економічну і соціальну ефективність працівника: його кваліфікацію та індивідуальні якості, техніку і технологію, службове приміщення, всю робочу ситуацію; забезпечення оптимального розпорядку роботи: складання графіків роботи, відпусток, заміни у випадку хвороби або прогулів і т.п. Чітке виконання цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний трудовий ритм організації, заощаджувати значні кошти, підвищувати задоволеність перебуванням на підприємстві;

10) звільнення персоналу. У сучасному виробництві ця функція не зводиться до оголошення звільнення з ініціативи керівництва працівника до відповідного оформлення документів. Вона включає різні форми пристосування чисельності працівників і їх використання для потреб виробництва. Це може бути ліквідація понаднормових робіт, переклад співробітників на неповний робочий день або неповний робочий тиждень, тимчасове звільнення і т.д. ;

11) кадрове діловодство: збір, зберігання і облік анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації тощо Ця, як сказати, технічна функція необхідна для ефективного використання персоналу. Сьогодні її значно спрощує використання комп'ютерних систем і технологій;

12) управління інформацією. Сучасна, особливо велика організація неможлива без налагодження систематичного поширення інформації. При цьому завдання управління персоналом полягає в тому, щоб своєчасно

отримувати в оптимальному обсязі, поширювати потрібну і гасити непотрібну, а тим більше шкідливу інформацію;

13) оцінка результатів діяльності і трудового потенціалу персоналу. Ця функція проявляється, перш за все, в атестації працівників, на основі якої здійснюються стимулювання, розвиток і використання кадрів, а також контроль за ними;

14) контроль за персоналом, забезпечення дисципліни і організаційного порядку. Ця функція передбачає не тільки вплив на працівників з боку керівників і уповноважених посадових осіб, а й розвиток у них самоконтролю; управління конфліктами. Мається на увазі створення в організації клімату, що виключає виникнення деструктивних конфліктів, а також конструктивне, по можливості безболісне вирішення конфліктів;

15) правове регулювання трудових відносин. Управління персоналом базується на використанні трудового законодавства і організаційних норм, зазвичай зафіксованих в статуті підприємства; налагодження партнерських відносин і співпраці з профспілками, радами трудових колективів та іншими організаціями, що впливають на персону; забезпечення безпеки, охорони праці та здоров'я співробітників. Це передбачає як контроль за ситуацією на робочих місцях, так і облік індивідуальних запитів і побажань працівників, пов'язаних зі станом їх здоров'я, наприклад, переклад на більш легку роботу або неповний робочий день на період остаточної трудової адаптації після хвороби; соціальне забезпечення співробітників. Воно може включати соціальне страхування за віком, хворобою, інвалідністю або нещасних випадків, налагодженням на підприємстві медичного обслуговування, психологічної та юридичної допомоги, транспортні та інші послуги, будівництво житла і т.д. ;

16) забезпечення репутації фірми, її позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю та інститутами влади. Планування і розвиток організаційної культури, що забезпечує інтериоризацію співробітниками етичних норм, цілей і цінностей підприємства, повагу його традицій, розвиток між працівниками відносин взаємної поваги, доброзичливості, співробітництва та підтримки і т.д.

1.2.5. Функції управління персоналом здійснюються його суб'єктами – посадовими особами та організаціями, безпосередньо зайнятими цією діяльністю. Суб'єктами управління персоналом є:

- Керівники всіх рівнів;
- Служби персоналу (відділи кадрів);
- Органи трудових колективів: ради трудових колективів, виробничі ради, загальні збори членів трудових колективів;
- Гуртки якості, профспілки, жіночі організації, організації раціоналізаторів, ветеранів тощо, що діють на підприємстві.

1.2.6. До зовнішніх регуляторів діяльності з управління персоналом відносяться: держава, і, перш за все, ті його органи, які приймають закони, що регулюють сферу трудових відносин; асоціації підприємців, що виробляють рекомендації в галузі управління, в тому числі управління персоналом; організації, що займаються питаннями праці, і в першу чергу профспілки; власники підприємств (як приватні особи, так і асоціації), нерідко встановлюють особливі правила в галузі управління персоналом.

Таким чином: в реальному житті всі елементи управління персоналом знаходяться у взаємодії: його суб'єкти за допомогою різних методів і засобів виконують необхідні для організації функції з управління співробітниками, реалізуючи при цьому цілі економічної і соціальної ефективності. Управління персоналом як відносно самостійна сфера управління розвивається і збагачується в ході розвитку суспільства і ділових організацій.

1.3. Особливості управління персоналом підприємств в сучасних умовах

У попередніх пунктах даної роботи розглядалися численні фактори, що впливають і визначають підходи до розробки тактики і стратегії складного виду діяльності підприємств – управління персоналом. Розглянемо більш докладно фактор економічного змісту, оскільки саме він надає найбільш

істотний вплив на процеси управління розвитком персоналу, визначаючи його стратегію.

1.3.1. Отже, короткий аналіз нинішнього економічного стану України. У світовому ВВП частка України становить за підсумками 2015 року – 0,14% (90,615 млрд доларів) – 134-е місце в світі. Для порівняння: ВВП України в 2014 році становив 131,805 млрд доларів (0,17%).

За підсумками 2015 року ВВП на душу населення:

Україна – 8 '660 тис. Доларів;

Білорусь – 18 '185 тис. Доларів;

Росія – 25 '636 тис. Доларів.

Якісна характеристика сучасної економіки: маленька, сировинна. Якщо в 2015 році експортна сировинна частка склала 60,0% (метал, руда, зерно), то в 2016 році статистика показує її подальше збільшення до 61,8%.

Крім того кількісна складова експорту, в зв'язку з падінням торгівлі з Росією зменшилася. цифри :

Експорт України за 11 місяців 2016 року в країни ЄС зріс на 1,03% і склав 9,6 млрд доларів. Це на 24% менше ніж за 11 місяців 2013 року, або в доларовому еквіваленті менше на 2,5 млрд доларів.

Але в 2013 році у нас не було зони вільної торгівлі з ЄС ...

Щодо Росії: експорт України до Росії за 9 місяців 2016 року склав 4,6 млрд доларів, за 9 місяців 2013 року був 18,5 млрд доларів (це офіційні дані НБУ).

Отже: очікуваного зростання поставок в Європейські країни не відбулося.

Почасти це відбувається через відсутність внутрішнього конкурентного ринку, але в більшій мірі – наявності вкрай малих квот на поставку в ці країни українського сировини. Крім зовнішніх характеристик економіки, слід врахувати і внутрішні, так саме:

- Розвал банківської системи з безповоротними втратами фінансів частиною українських підприємств;
- Закритий доступ до фінансування підприємств;
- Відсутність інвестування в країну (за 2016 рік – інвестиції зменшилися на 700 млн доларів);

- Зрив програми приватизації державних підприємств;
- Відсутність економічної стратегії розвитку економіки в перспективі.

Всі ці та багато інших чинників дають нам повне право характеризувати даний стан економіки України як економічна криза, що посилюється, умовами євроінтеграції.

1.3.2. Визначившись з економічної складової, оскільки саме вона здійснює найбільш істотний вплив на процеси управління персоналом, перейдемо до специфіки управління персоналом в умовах кризи.

Безумовно, перше, що лежить на поверхні – це оптимізація і навіть скорочення бюджету. Але перш ніж говорити про зменшення бюджетів у всіх їх проявах, я б хотіла зазначити, що будь-який бюджетування витрат на персонал починається з чисельності.

Ми не будемо обговорювати юридичні питання оптимізації чисельності персоналу на підприємстві, давайте поглянемо з управлінської сторони.

Перш ніж говорити про оптимізацію, необхідно зрозуміти, хто з наших співробітників найбільш цінний для підприємства. Цінність співробітника буває різною і складається з багатьох чинників. Можна говорити про декілька варіантів або видах цінності співробітника, які в тій чи іншій мірі використовуються в українських компаніях.

Традиційно ми говоримо про управлінську цінності, тобто про приналежність співробітника до певної категорії персоналу в рамках традиційної ієрархічної піраміди. Чим вище знаходиться співробітник в ієрархії, тим більше зростає (в традиційному розумінні) його управлінська цінність.

Можна говорити про цінності співробітника з точки зору лояльності, але тут необхідно ділити лояльність особисту, до керівника або лідера, і лояльність до компанії .

Можна говорити про цінності співробітника з точки зору володіння ним адміністративним ресурсом, корисними зв'язками і т.д. Це все традиційні підходи. Менш традиційний підхід, але набагато більш важливий і необхідний для компанії – це визначення цінності співробітника з точки зору його участі в бізнес-процесах компанії, тобто визначення ступеня його участі і ступеня відповідальності за бізнес-процеси.

1.3.3. Отже, перше з чого починаються антикризові заходи – з оцінки персоналу .

В умовах змін власник бізнесу повинен добре уявляти собі не тільки куди він хоче прийти, проводячи ті чи інші зміни, але і перш ніж кудись іти, потрібно розуміти, де ти знаходишся.

Перш за все, необхідно визначитися з тим, що ж таке оцінка персоналу. Існує безліч визначень, серед них найбільш приваблива, на мій погляд, таке:

Оцінка персоналу – процес визначення ефективності діяльності співробітників в ході реалізації завдань організації, що дозволяє отримати інформацію для прийняття подальших управлінських рішень.

В умовах кризи для компанії необхідно визначити дві складові оцінки – результативність / ефективність співробітника і його потенціал. При цьому нам необхідно оцінити всіх співробітників організації, вибираючи найбільш ефективних / результативних і володіють найбільшим потенціалом.

Бізнес-завдання оцінки персоналу в умовах кризи:

- Оцінити потенціал співробітників.
- Оцінити результативність роботи.
- Сформувати «золотий запас» співробітників.

Якщо в компанії були розроблені і використовуються в роботі KPI, KRI, PI – це чудово, робота здорово полегшується.

KPI – ключові показники ефективності (Key Performance Indicators), система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних і тактичних операційних цілей.

Якщо ж ні, фахівця з управління персоналом спільно з першою особою і керівниками структурних підрозділів необхідно буде в найкоротші терміни все-таки визначити кількісні параметри досягнень виконання планів, для того, щоб оцінити співробітників. У найбільш швидкому і спрощеному вигляді можна використовувати підхід в рамках управління по цілям, наскільки співробітник досягає задані цілі і виконує поставлені перед ним завдання.

1.3.4. З оцінкою потенціалу дещо складніше. Це якісна оцінка, тобто оцінка за компетенціям в тому чи іншому форматі.

Значить, компанії необхідно буде розробити модель компетенцій, що включає в себе як корпоративні, так і професійні або функціональні компетенції.

У будь-якому випадку критерії оцінки:

- Формуються з урахуванням оперативних завдань компанії.
- Стратегічні завдання: утримати обороти і ринок, розвинути компанію.
- Націленість на участь в проектах.

Як інструменту оцінки можна скористатися і оцінкою 360⁰ пам'ятаючи про те, що в даній методиці оцінюються або управлінські кадри, або кадровий резерв. 360⁰- співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами і своїми підлеглими. Мета методу – отримати всебічну оцінку наказом Міністерства освіти України. Керуючі компетенції, які найбільш затребувані в умовах кризи, такі:

- Лідерство.
- Робота в команді, створення команди.
- Ефективне управління людьми.
- Комунікабельність.
- Бачення і розуміння бізнесу.
- Уміння приймати рішення.
- Ініціативність.

Типові організаційні помилки при проведенні оцінки персоналу:

- Невизначеність критеріїв.
- Зміна стандартів в процесі оцінки.
- Відсутність зворотного зв'язку.
- Відсутність внутрішнього PR-проекту.

Типові помилки керівників:

- Порівняння між собою.
- Улюбленець.
- Середня оцінка.
- Ефект зірки.
- Аналогії.
- Споріднена душа.
- Запам'ятовується останнє слово.

- Аби зробити.

1.3.5. Отже, після проведення оцінки стає зрозуміло, хто з працівників має ті компетенціями, які в цілому допоможуть компанії подолати складні умови, і хто реально в змозі при цьому показувати результати, необхідні компанії, і демонструвати потрібну ефективність.

Але після оцінки персоналу стає не менш зрозуміло, що частини компетенцій просто є вистачає, і необхідно знайти їх на відкритому ринку праці, тобто найняти.

Багато керівників знаходяться в полоні ілюзій, вважаючи, що в умовах кризи необхідно працювати тільки зі старими співробітниками, причому залишати необхідно їх мінімальна кількість.

Як показує практика організаційних криз, в подібних умовах необхідно дуже точно представляти дві речі: перше – які саме співробітники і з якими якостями потрібні компанії, друге – як утримати або залучити тих, кого не вистачає.

Підбір персоналу в таких складних умовах характеризується такими ключовими питаннями: КОГО шукаємо? ДЕ шукаємо? ЯК відбираємо?

Показово, що незважаючи на повсюдне скорочення чисельності або переклад на неповний робочий тиждень, вже зараз з'ясовується, що досить складно зробити кандидатам то пропозиція, від якого вони не змогли б відмовитися. Кращі і затребувані утримуються в компанії до останнього (пам'ятаємо про власний «золотий запас»), тому знайти тих, хто потрібен, все одно не просто.

З іншого боку, ринок туди зараз в процесі збалансованості, хоча останнім часом відчувається не хватка професійних кадрів, практично за всіма позиціями. Баланс між ринком працівника і ринком роботодавця йде, і зараз головне – дуже чітко моніторити ринок, щоб мати можливість кандидату зробити вигідну пропозицію.

1.3.6. Стратегії підбору в умовах кризи:

- Націленість на потенціал.
- Націленість на функції.

Перед початком пошуку необхідно дуже жорстко побудувати профіль посади з урахуванням всіх особливостей, цінностей корпоративної культури,

стилю управління в компанії і в підрозділі, а також з визначенням завдань на випробувальний термін і на час адаптації.

Безумовно, особливою популярністю зараз будуть користуватися кандидати з досвідом реструктуризації або досвідом роботи в проектах. Саме ці люди володіють тими якостями, які так потрібні зараз: лабільність, вміння працювати в команді, чітка націленість на результат, вміння швидко приймати рішення і нести за них відповідальність.

1.3.7. Специфіка підбору персоналу в умовах кризи:

- Підвищення якості підбору (точно знаємо кого і куди).
- Формування профілю посади.
- Вимога – участь в проектах.
- Якість програми адаптації.
- Оцінка в процесі адаптації.

Процес адаптації в цілому набуває ключове значення в кризовій ситуації, тому що в рамках даного процесу у нас є чудова можливість економити бюджети.

Головна вимога до процесу – жорстке дотримання вимог до термінів і наповненості процесів.

Розрізняють два процеси адаптації – загальна і спеціальна. Безумовно, особливого значення набуває спеціальна адаптація, тобто адаптація до виконуваних функцій і введення в посаду. І тут особлива роль належить керівникам структурних підрозділів, які й несуть основне навантаження.

Інструменти спеціальної програми:

- Зустрічі.
- Проекти.
- Наставництво.
- Постановка завдань, процесний контроль результату.

Відповідальний – безпосередній керівник.

Процес адаптації – один з небагатьох, в рамках якого найбільше значення набуває процесний контроль. В рамках даного процесу при стандартному термін адаптації в 3 місяці контроль процесу здійснюється кожні 1,5-2 тижні з обов'язковим зворотним зв'язком новачкові. Тоді є можливість коригувати ті цілі і завдання на випробувальний термін, які ми

визначили в профілі посади в залежності від компетенцій новачка, а також коригувати наповнення проєктів.

1.3.8. Не менш важливим питанням стає мотивація персоналу.

«*Суть мотивації* полягає в тому, щоб давати людям те, що вони найбільше хочуть отримувати від роботи. Чим повніше ви зможете задовольнити їх бажання, тим більше у вас шансів отримати те, що потрібно вам, а саме: продуктивність, якість, обслуговування », – пише Твайла Делл. (З книги «Чесні трудові дні» – 1988).

Класифікацій мотиваційних чинників існує декілька:

- Управлінська та системна.
- Індивідуальна і колективна.
- Зовнішня і внутрішня.
- Монетарна та немонетарна.
- Заохочувальна і наказательной.

Але в умовах кризи найважливішими факторами є: страх втратити роботу і реальні гроші (оклад, премія). Безумовно, швидше за все мотивація буде набувати все більш індивідуальний або категорійний характер, а значить буде зростати навантаження на відділи по роботі з персоналом, тому що віртуальні гроші, тобто соцпакет доведеться переводити з традиційного підходу формування в мотиваційний.

1.3.9. Що відбувається в більшості своїй зараз в компаніях:

- Оклад – залишається або скорочується.
- Премія – скорочується або скасовується.
- Соціальний пакет – скорочується або скасовується.
- Опціон в компанії – скасовується або скорочується.

Що повинно відбуватися:

Оклади – необхідно дуже ретельно моніторити. І якщо до кризи, раз в квартал обов'язково моніторились оклади виконавчого персоналу, тобто робочих, виконавців і лінійних менеджерів, то зараз і АУП, тобто адміністративно-управлінський персонал, також необхідно відстежувати не рідше раз на квартал. В ідеалі звичайно краще б бачити місячну картину. Ситуація в кризу змінюється вкрай швидко, і реагувати потрібно з такою ж швидкістю.

Премії – обов'язково повинні бути присутніми у всіх співробітників компанії. Критеріями преміювання повинна стати ефективність або результативність роботи. Це один з небагатьох механізмів, який в умовах кризи буде вирішувати кілька завдань, в тому числі підтримання потрібного компанії поведінки і управлінських стандартів, націленість на необхідне виконання результатів, певна оптимізація бюджету. Обов'язково є сенс залишити спот-преміювання, тобто одноразова винагорода за видатні досягнення. Це управлінський інструмент в руках керівників структурних підрозділів.

Соціальний пакет – необхідно перевести в вид «кафетерію», тобто надати співробітникам можливість вибору пільг. Якщо до цього ви використовували традиційний підхід до формування соціального пакета, то зараз ви зможете оптимізувати бюджет на пільги саме за рахунок можливості вибору пільг з боку співробітників і позбавлення від пільг непопулярних, але дорогих. Другий безсумнівною тенденцією під час кризи буде частковий перехід на часткову оплату послуг, що надаються і пільг самими співробітниками. Принцип тут один – оптом дешевше.

Але при цьому в соціальному пакеті необхідно максимально залишити послуги, які були корпоративними і були спрямовані на формування відчуття турботи з боку компанії. Це дисконт на продукцію компанії, організація харчування, проїзду. Хоча останні можуть оплачуватися і на паритетній основі. Обов'язково потрібно залишити подарунки дітям на Новий рік. Це буде коштувати недорого, але ефект буде досить високий.

І нарешті, один з ключових моментів в системі мотивації – це програми визнання в компанії. Це те, що працює на формування відчуття досягнень, турботи і результату. Ці програми багато в чому згуртовують співробітників, перетворюючи групу в колектив або команду. А командна гра, безумовно, в даний час – це одна з ключових компетенцій в подоланні кризових явищ.

1.3.10. І, нарешті, останнє запитання в умовах кризи – це бюджетування витрат на персонал.

Після того, як після оцінки стає зрозуміла планована чисельність і необхідність програми навчання, необхідно всі витрати на персонал, по суті, розділити на дві категорії: обов'язкові і бажані.

Специфіка бюджетування витрат на персонал в умовах кризи:

- Визначення переліку необхідних витрат.
- Визначення списку бажаних витрат.

Обов'язкові витрати – це ті витрати, які ми в обов'язковому порядку повинні виплатити. Серед них: фонд оплати праці з окладами, планованим преміюванням, або надбавками, і спот-преміюванням; оподаткування; пільги, прописані в колективному договорі або залишені в соцпакет; програми визнання з призовим або подарунковим фондом; витрати на інформаційне забезпечення (корпоративні ЗМІ і т.д.); витрати на професійне навчання і т.д.

Всі інші витрати будуть бажаними і специфічними для кожної компанії.

1.3.11. Говорячи про специфіку роботи з управління персоналом в умовах кризи, не можу не відзначити ще одну негативну особливість, властиву українському ринку праці. А саме – різке скорочення ринку праці взагалі, і ринку молодих і професійних кадрів, зокрема.

Спочатку цифри:

- Населення України близько 42 млн.
- Економічно активного населення офіційно 17,4 млн.
- Офіційних безробітних 0,5 млн (хоча визнаний державою рівень безробітці на кінець 2016 року -10%, що говорить про 1,7 млн чоловік).
- Офіційно працевлаштоване 9 млн (плюс 1 млн ПП) з них в 2016 році більше 1,5 млн отримувало майже міні зарплату.
- З тих, хто працевлаштований офіційно, – майже 5 млн осіб (майже 60%) – це чиновники або співробітники державних підприємств.
- Пенсіонерів у нас 1,5 млн осіб (з низ, правда, – 2,7 млн. офіційно працює).

У 2016 році Україна зайняла 1-е місце в світі за рівнем природного спаду населення (6,3 вибули на 1000 жителів) і 2-е місце в світі за рівнем смертності (15,7 померлих на 1000 жителів).

В той же час:

До кінця 2015 року в Польщі працювало (на тимчасовій або постійній основі) майже 1 млн українців (дані Національного банку Польщі). З 2016 – Польський уряд підтвердив видачу ще майже 900 тисяч робочих віз. У 2017

році за даними СПРП (Союзу підприємців і роботодавців Польщі) планують видати українцям ще 1 млн віз.

Угорщина. Мігай Варга, міністр економіки Угорщини, заявив про спрощення процедури видачі дозволів на працевлаштування для України. Йдеться про додаткові 50 тис. Вакансій додатково до вже десяткам тисяч вже наявними.

Чехія. На сьогодні тільки офіційно працюють 220 тисяч українців. Згідно інформації Чеського статистичного управління додатково в 2017 році відкривається 140 тис. Вакансій.

Росія. За даними заст. міністра закордонних справ України Вадима Пристайко тут працює майже 4 млн українців. Зниження, на жаль ..., не спостерігається.

Список країн можна продовжувати і продовжувати: Ізраїль, Канада, Америка, Іспанія і мн. ін.

Давно займаючись бізнесом, розумію, що головний капітал будь-якого підприємства – це не гроші, а збудовані процеси, персонал і команда. І бачу, як і переважна більшість роботодавців, величезні проблеми з дефіцитом кваліфікованих співробітників, який посилюється з кожним роком.

1.3.12. Криза, безумовно, – складне час для компанії. Складно планувати щось далеко (як правило все планування йде короткострокове, на 3-4 місяці максимум), складно передбачити або оцінити майбутню ситуацію.

При цьому необхідно пам'ятати, що люди в сучасній бізнес-середовищі і до, і під час, і після кризи залишаються ключовим ресурсом, за рахунок якого буде можливо швидке подальший розвиток. А як сказав Лі Якокка, «в майбутньому є місце лише двом компаніям – швидким і мертвим».

РОЗДІЛ 2

Розробка підходів до управління персоналом туристичних компаній

2.1. Аналіз підходів до управління персоналом компаній

Управління персоналом, як функція управління підприємством, повинна об'єднувати, координувати, взаємопов'язувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле.

Діяльність з управління персоналом повинна включати в себе такі напрямки та проблеми: планування людських ресурсів; розробка плану задоволення потреб в людських ресурсах і необхідних для цього витрат; набір персоналу з метою створення резерву потенційних кандидатів для всіх посад; оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих кандидатів з резерву, створеного в ході набору персоналу; визначення заробітної плати і компенсації, а також розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження персоналу; профорієнтація і адаптація персоналу при прийнятті їх в підрозділи підприємства і розвиток розуміння того, що очікує від них підприємство, і яка праця отримує заслужену оцінку; навчання персоналу по розробленими програмами з метою його ефективної виробничої діяльності та просування; оцінка трудової діяльності персоналу та розробка методик його оцінювання з доведенням їх до працюючого; розробка методів переміщення персоналу на посадах у міру їх відповідальності.

2.1.1. *Актуальність питань*, які розглядаються, обумовлена складністю нових завдань, що стоять перед підприємствами, а також невідкладної потребою в принципово іншій підготовці кадрів підприємств, професійна діяльність яких неможлива без знання того, що таке механізм управління, і в чому він проявляється на підприємстві.

У зв'язку з цим невід'ємною складовою забезпечення ефективного управління підприємством стає стратегічне управління персоналом як стратегічний ресурс кожного підприємства.

2.1.2. Стратегія управління персоналів як складова ефективної діяльності підприємства.

Сучасна економічна література приділяє значну увагу управлінню персоналом. Це відображено в працях Л.В. Балабановою, А.А. Борисової, В.Р. Весніна, В.В. Волгіна, О.К. Воробйової, В.М. Гончарова, Г. Десслер, А.П. Егоршина, П.В. Журавльова, А.В. Захарової, А.Я. Кибанова, А.М. Колот, А.В. Крушельницької, М.М. Кулапова, В.В. Лукашевича, Л.А. Лутай, Г.А. Мамед-Заде, Е.В. Маслова, Д.Г. Мельничук, Л.І. Михайлової, Є.Б. Моргунова, Т.А. Родкина, А.А. Садекова, А.В. Сардак, С.А. Сухарева, А.А. Шубіна та інших вчених. Однак проблеми використання стратегічного підходу до управління персоналом сучасними вченими розглянуті ще недостатньо, існуючі підходи і методики не враховують специфіку українського менталітету, а розроблені стратегії управління персоналом часто мають безсистемний характер.

2.1.3. В цілому стратегія забезпечує безпосередній взаємозв'язок між загальним призначенням організації (місією), політикою і конкретними заходами, які повинні бути підпорядковані досягненню загальних стратегічних цілей.

Під стратегією управління персоналом слід розуміти перспективний (стратегічний) план забезпечення його потреб в конкурентоспроможному персоналі, який базується на системі теоретичних принципів, поглядів, ідей і узгоджений з генеральною стратегією підприємства, яка спрямована на отримання прибутку. Можуть бути різні варіанти узгодження генеральної стратегії підприємства і стратегії управління його персоналом:

- з стратегія підприємства і стратегія управління його персоналом створюються одночасно як єдине ціле;
- з початку формується стратегія підприємства, а потім як похідна і залежна від неї стратегія управління його персоналом;
- з стратегія підприємства формується з урахуванням перспектив розвитку його персоналу.

2.1.4. Сьогодні ефективне функціонування підприємства будь-якої галузі передбачає наявність чітко сформульованої і обґрунтованою кадрової політики, яка визначає завдання по відношенню, як до зовнішнього

середовища, так і до персоналу підприємства [3,8]. Визначення мети, ідеалів, базових та індивідуальних цінностей в колективі додасть свідомості в діяльності підприємства. Мета визначає стратегію, структуру команди, розподіляє функції, методи управління і самоврядування. Спрямованість мети на результат діяльності підприємства вносить функціональну залежність в усі процеси і, в тому числі, в процеси його самоорганізації.

2.1.5. Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального простору (маркетингова, виробнича, фінансова, кадрова та інноваційна стратегії) . Призначення функціональних стратегій – забезпечити вирішення завдань, сформульованих на рівні підприємства з максимальною їх ефективністю. Однією з функціональних стратегій є кадрова стратегія, яка передбачає розробку заходів щодо розвитку персоналу. Для цього необхідно також внести зміни і в організаційну структуру підприємства [6].

Кадрову політику підприємства у відносинах з персоналом слід здійснювати на наступних принципах: єдина система мотивації праці для всіх співробітників, створення атмосфери, яка заснована на відкритості, взаємоповазі та сприянні розкриттю здібностей кожного працюючого, зокрема, і колективу в цілому; прозорість і об'єктивність системи оплати і мотивації праці; періодичне підвищення заробітної плати в зв'язку з підвищенням продуктивності праці, використання гнучких систем преміювання з метою врахування індивідуального трудового внеску працівника, створення безпеки і комфорту на робочому місці [8-10]. Підприємству необхідно орієнтуватися на молодих фахівців, їх кар'єрне зростання і самореалізацію, а працевлаштування здійснювати за наступними вихідними даними, як: комунікабельність, ініціативність, вміння працювати і досвід роботи в даній сфері.

Діяльність будь-якого підприємства постійно знаходиться під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть викликати ту чи іншу ситуацію в виробничо-господарської діяльності і викликати відхилення від запланованої програми, тому що виникають виробничо-господарські ситуації можуть бути передбачуваними або виникати випадково у зв'язку з непередбаченими обставинами. В цьому випадку значну роль відіграє реакція керівника на цю ситуацію.

2.1.6. *Управлінські рішення керівника підприємства.*

Ухвалення управлінських рішень є основною складовою діяльності керівників будь-якого підприємства, тому розуміння всіх тонкощів процесу прийняття рішень в різних умовах, знання і застосування різних методів і моделей прийняття рішень відіграють значну роль в підвищенні ефективності роботи підприємства. При прийнятті рішень керівнику необхідно враховувати такі фактори, як: їх особисті оцінки, час і середовище прийняття рішення, інформаційні обмеження; взаємозалежність рішень, рівень ризику. До ухвалення рішення необхідно підходити систематизовано. Причому перевагу слід віддавати простим алгоритмам, до складу основних кроків яких входять наступні:

- визначення суті проблеми;
- причини її виникнення;
- прийняття необхідних заходів і аналіз їх наслідків;
- прийняття остаточного рішення.

Більш докладно аналітичний процес прийняття рішень має таку послідовність:

- коротка дефініція теми, щодо якої приймається рішення;
- визначення мети прийняття рішення;
- виявлення наявності необхідних коштів для здійснення рішення;
- аналіз можливих і бажаних альтернативних варіантів здійснення рішень;
- вироблення відповідних альтернативних варіантів;
- оцінка негативних наслідків альтернативного рішення з розрахунком можливих витрат їх усунення;
- прийняття остаточного рішення.

Слід зазначити, що система критеріїв оцінки управлінських рішень найбільш повно розроблена для структурованих проблем, що дозволяють застосовувати економіко-математичні методи. З їх допомогою визначаються ефективні рішення, наприклад, за параметрами: термін окупності капіталовкладень, приріст доходів, мінімізація поточних витрат.

2.1.8. В сучасних умовах кризової економіки критерієм вибору управлінського рішення є фактор часу. Затримка в ухваленні рішення або

вибір його з тривалим процесом реалізації може знизити очікувані результати через інфляцію, зміни економічної політики та інших зовнішніх факторів. Тому на етапі розробки рішення керівник повинен проаналізувати велику кількість можливих варіантів цих рішень. Хоча вважається, що прийняття управлінських рішень не може бути вибором альтернативи, оскільки альтернатива означає вибір між двома або кількома можливостями, але бувають випадки, коли запропоновані альтернативи дають можливість керівнику наштовхнутися на правильну відповідь.

Однією з основних труднощів прийняття управлінських рішень є узгодження індивідуальних і командних цілей і перетворення їх в системоутворюючий фактор колективу. Управління процесом самоорганізації в команді не повинно допустити зміни індивідуальних цілей під впливом випадкових факторів. Коли виникає необхідність втручання в хід діяльності підприємства, тобто необхідно прийняти і реалізувати управлінське рішення, слід врахувати, що раціональні рішення повинні відповідати конкретним вимогам, науковій обґрунтованості, цілеспрямованості, кількісної та якісної визначеності, правомірності, оптимальності. Наукова обґрунтованість прийняття управлінського рішення полягає в обліку закономірностей розвитку об'єкта управління, що охоплюють технічні, економічні, організаційні та інші види його діяльності. Цілеспрямованість рішення виражається чіткою метою, пов'язаною зі стратегічними планами розвитку підприємства. Повнота охоплення рішення полягає в чіткості форми його викладу, з однозначністю розуміння завдань, можливості контролю його виконання, лаконічним формулюванням. При цьому повинні бути вказані конкретні способи і засоби виконання дій, необхідні ресурси, терміни виконання, склад виконавців, форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів, правомірність документів виконання.

Управлінські рішення в сучасних умовах діяльності підприємств виконують направляючу, координуючу і мобілізуючу функції. Направляюча функція управлінського рішення пов'язана зі стратегією управління, організацією на довгострокову перспективу; координуюча функція рішень грає роль узгодження дій всього колективу, ритмічності діяльності підприємства; мобілізуюча ж функція рішення полягає в забезпеченні

найбільшої активності виконавців і колективів для досягнення сформульованих в рішенні цілей.

2.2. Фактор зміни умов діяльності підприємств, впливаючих на управління персоналом

Остання чверть ХХ століття і перші роки настав століття відзначені різкими змінами в умовах діяльності фірм, корпорацій і державних органів управління. Всі ці організації дедалі частіше опиняються в умовах, коли зміни стають вже постійними факторами, а самі вони стають все масштабнішими і непередбачуваними і тягнуть за собою далекосяжні наслідки, що створює величезну, а іноді і непосильне навантаження на системи управління організаціями, змушуючи організації приділяти надзвичайно серйозні зусилля створенню систем управління, адекватних цим змінам, таких систем, які можуть забезпечити ефективне функціонування в складних зовнішніх і внутрішніх умовах.

Які основні компоненти змін, що відбуваються?

2.2.1. Постійно прискорюються темпи змін, викликані науково-технічною революцією, що почалася в світі ще в середині 60-х років минулого століття.

2.2.2. Реально ця революція втілилася в постійне виникнення все новіших, більш складних і більш продуктивних технологій, що призвело до виникнення технологічної залежності країн, які з різних причин не змогли взяти участь на рівних в технологічній гонці з передовими країнами, від цих країн.

2.2.3. У тих же 60-х роках і до сих пір триває інформаційна революція, яка привела до можливостей обробки величезних масивів інформації, глибокого інформаційного аналізу, появи принципово нових розділів інформації. Виникли принципово нові умови і технології використання інформації, які втілилися, зокрема, в витончені технології інформаційних війн, підтверджуючи тим самим справедливість висловлювань: « Той, хто володіє інформацією, володіє світом» . В управлінні персоналом організацій

поступово виявився принципово новий фактор – інфляція знань, яка виражається в процесах швидкого знецінення раніше отриманих знань. Кількісно цей фактор оцінюється в тривалості періоду часу, за який ці раніше отримані знання знецінюються в два рази (подібно періоду напіврозпаду в ядерної фізики). Ці процеси інфляції придбали до теперішнього часу таку швидкість, що з цілої низки професій цей тимчасовий показник скоротився вже до одного року, а за окремими професіями – до 9-10 місяців.

2.2.4. У світі поступово вичерпуються запаси не відновлюваних сировинних ресурсів, що, з одного боку, різко загострило боротьбу за їх володіння, а з іншого – поставило серйозні проблеми щодо забезпечення їх заощадження і підвищення ефективності їх використання, що також створює серйозну додаткове навантаження на системи управління.

2.2.5. Характерною рисою останніх десятиліть є різке загострення конкуренції «по всіх фронтах». Тепер уже мало говорити про конкурентоспроможність продукції, мова йде вже про конкурентоспроможність країн в цілому, конкурентоспроможності галузей, регіонів, корпорацій, фірм, технологій, конкурентоспроможності персоналу організацій.

2.2.6. У цей період різко зростає ступінь відкритості організацій. Починаючи з кінця XIX століття почався зовні малопомітний процес переходу підприємств від закритих виробничих систем до відкритих соціотехнічних систем. Що це означає? Наприкінці XIX століття і початку XX століття для переважної більшості підприємств характерною рисою їх філософії управління були зосередженість на внутрішніх проблемах, ігнорування ролі зовнішнього середовища, а основна увага приділялася питанням виробництва, заповнення численних, поки ще досить ємних ринкових ніш. Персоналу ж підприємств відводилася допоміжна роль «гвинтика» виробництва, який повинен був забезпечити випуск продукції і безперебійну експлуатацію виробничого обладнання. Однак зі зростанням конкуренції підприємства змушені були зважати на постійно зростаючу конкуренцією, починали усвідомлювати вплив зовнішнього середовища і свою вразливість з боку зовнішнього середовища. Все це призвело до відходу

систем управління від раніше сформованих установок, які не забезпечували виживання підприємств і поступового переходу до філософії відкритих соціотехнічних систем, де термін "відкриті" означає схильність до впливу зовнішнього середовища і необхідність врахування безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів і пов'язаних з ними ризиків. Термін же «соціотехнічні системи» означає, що роль виробничого обладнання та технологій, що використовуються змінилася, цей фактор відійшов на друге місце, а на лідируюче місце вийшло значення персоналу підприємства, причому не тільки низового, а всіх його рівнів. Що стосується управління персоналом, то в якості вирішальних чинників, що забезпечують успіх підприємства, стали виступати такі фактори, як кваліфікація персоналу, створення ефективних мотиваційних механізмів, що забезпечують найбільш повну включеність персоналу в рішення задач підприємства і створення умов для найбільш повного використання, зростання і розкриття потенціалу персоналу підприємства. Природно, що зазначена закономірність і сенс переходу, що вчинився мають відношення не тільки до підприємств, але і до інших типів організацій.

2.2.7. В останні роки з'явився (вірніше, був усвідомлений) і такий принципово новий фактор, як фактор глобалізації. Суть його – в зростанні ступеня відкритості країн (часто вимушеної і неусвідомленою), збільшенні взаємозалежності країн на чолі з США, які претендують не тільки на роль світового економічного і технологічного лідера, але і на світове панування, а з іншого – на численну групу країн, які раніше називалися країнами, що розвиваються, а в останні – позначаються досить жорстким терміном – «кінчені», так як вони не просто відстали від розвинених країн, а відстали назавжди. Якщо Україна ще якось вдавалося раніше сховатися за стіною ізоляціонізму в системі тісного торгівлі з країнами СНД і виконанні ролі сировинного додатка високорозвинених країн, то тепер цей період закінчився.

Починаючи з 2014 року різко змінилася економічна орієнтація України – в зв'язку з військовою агресією стався розрив економічних зв'язків з Росією, а з 2016 року Україна підписала Угоду про зону вільної торгівлі з Євросоюзом.

Зараз склалося таке положення, коли нашій країні однаково небезпечно і продовжувати перебувати в самоізоляції від світових економічних процесів, і повноцінно брати участь в них. Однак, ці небезпеки, які мають різну природу, мають різні причини і тимчасові рамки. Якщо в першому випадку країні загрожує постійне збільшення відставання від передових країн, загроза навічно залишитися на задвірках світової спільноти, то в другому випадку у неї є шанс увійти в нього на правах його повноправного члена, але добитися цього можна тільки в умовах жорстокої конкуренції з іноземними виробниками, які на увазі слабку конкурентоспроможність української промисловості і її продукції можуть витіснити вітчизняних виробників і з нашого внутрішнього ринку.

І вихід тут тільки один – різке розвиток систем управління підприємством, причому в умовах жорсткого дефіциту часу і перш за все на внутрішніх українських підприємствах, і їх спрямованість повинна складатися в скороченні внутрішніх витрат (навіть в наш час, за такими, наприклад, показниками, як енергоємність і матеріаломісткість, наша продукція перевищує аналогічні показники зарубіжної продукції в 8-10 разів. Єдино решту шляху, причому, абсолютно не має ніякого тимчасового чинника на «розкачку» – це шлях різкого підвищення якості та конкурентоспроможності своєї продукції. Однак, як показує зарубіжний досвід, створення конкурентоспроможної продукції – це завдання не тільки і не стільки технічна і технологічна, скільки соціальна, так як без кваліфікованого і мотивованого персоналу її вирішити неможливо. Наскільки здатні вітчизняні підприємства та їх керівники вирішити цю важку задачу в умовах найжорстокішого дефіциту часу, покаже найближче майбутнє. Якщо ж це завдання не буде вирішена, якщо держава при цьому не створить максимум можливих умов, то результат очевидний – масове банкрутство вітчизняних підприємств, масове безробіття і, як наслідок цього, різке зростання соціальної напруженості. Тому з повним правом можна вважати, що для України настав «момент істини».

2.2.8. Ситуація ускладнюється ще й неадекватністю систем управління українськими підприємствами, що стоять перед такими проблемами і загрозами. Ці системи управління, в силу природних причин успадкували

багато рис вітчизняної управлінської філософії і психології ХХ століття, при вступі до умов ринкової економіки виявилися в більшості своїй неконкурентоспроможними. Іншого й бути не могло, тому що тривале функціонування вітчизняної промисловості в умовах централізованої планової економіки, коли підприємства не стикалися з конкуренцією і ризиками, коли їх керівники діяли в умовах, коли найважливіші рішення щодо функціонування підприємств приймалися за них «нагорі» в численних галузевих міністерств, виявилися в важких умовах. Більш того, значна частина напрацьованого управлінського досвіду виявилось в нових умовах непотрібною. Ситуація ускладнилася ще й тим, що склалася в 70-х і 80-х роках минулого століття атмосфера тотального прагнення до стабільності породила небажання, а іноді і боязнь будь-яких цілеспрямованих змін і розвитку. Стабільність – це взагалі досить підступне поняття. Що розуміється як відсутність постійної перетрушування законів, економічних нормативів, відсутність політичної нестійкості, стійкий і платоспроможний попит, впевненість у завтрашньому дні, вона безсумнівно благотворно впливає на діяльність підприємств і економіки в цілому, але якщо вона розуміється як прагнення за всяку ціну зберегти існуючий статус-кво, коли не проводяться не тільки бажані, але і вкрай необхідні життєво важливі зміни, ціна відсутності яких – загибель підприємства і організації, то така «стабільність» є в сучасних умовах смертельну загрозу для організації.

Всі зазначені вище фактори, і інші, які не ввійшли до цього переліку, але не менш важливі, мають потужний прямий і непрямий вплив на рішення проблем управління персоналом. І без їх урахування навряд чи дана проблема може вирішуватися досить ефективно.

2.3. Методи і принципи управління персоналом

Методи управління персоналом (МУП) – способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації. Наука і практика виробили три групи МУП: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

2.3.1. Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягнення і відомі в історії як «методи батога». Економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів і за способами дії відомі як «методи пряника». Соціально-психологічні методи виходять з мотивації та морального впливу на людей і відомі як «методи переконання».

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певної організації, на культуру праці. Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентує і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління. Економічні і соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити силу їх впливу на кінцевий ефект.

Адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни і відповідальності, здійснюються у формі організаційного і розпорядчого впливу. Організаційний вплив направлено на організацію процесу виробництва і управління і включає організаційне регламентування, організаційне нормування і організаційно-методичне інструктування.

Організаційне регламентування визначає те, чим повинен займатися працівник управління, і представлено положеннями про структурні підрозділи, які встановлюють завдання, функції, права, обов'язки і відповідальність підрозділів і служб організації та їх керівників. На основі положень складається штатний розклад даного підрозділу, організовується його повсякденна діяльність. Застосування положень дозволяє оцінювати результати діяльності структурного підрозділу, приймати рішення про моральне і матеріальне стимулювання його працівників.

Розпорядницьке вплив виражається в формі наказу, розпорядження або вказівки, які є правовими актами ненормативного характеру.

Вони видаються з метою забезпечення дотримання, виконання і застосування чинного законодавства та інших нормативних актів, а також надання юридичної сили управлінським рішенням. Накази видаються лінійним керівником організації.

Розпорядження і вказівки видаються керівником виробничої одиниці, підрозділу, служби організації, начальником функціонального підрозділу. Наказ – це письмова або усна вимога керівника вирішити певну задачу або виконати певне завдання. Розпорядження – це письмове або усне вимога до підлеглих вирішити окремі питання, пов'язані з поставленим завданням. Розпорядницьке вплив частіше, ніж організаційне, вимагає контролю і перевірки виконання, які повинні бути чітко організовані. З цією метою воно встановлює єдиний порядок обліку, реєстрації та контролю за виконанням наказів, розпоряджень і вказівок.

2.3.2. Економічні методи – це елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток організації. Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, яке об'єднує і синтезує в собі всі економічні методи управління.

За допомогою планування визначається програма діяльності організації. Після затвердження плани надходять лінійним керівникам для керівництва роботою по їх виконанню. Кожен підрозділ отримує перспективні і поточні плани по певному колу показників. Наприклад, майстер ділянки щодня отримує змінно-добове завдання від адміністрації цеху і організовує роботу колективу, використовуючи методи управління персоналом. При цьому потужним важелем виступають ціни і якість продукції, що випускається, які впливають на розміри прибутку організації. Керівник повинен піклуватися про те, щоб зростання прибутку забезпечувався за рахунок зниження собівартості продукції, що випускається. Тому необхідно застосовувати чітку систему матеріального стимулювання за вишукування резервів по зниженню собівартості продукції і реальні результати в цьому напрямку. Величезне значення в системі матеріального стимулювання має ефективна організація заробітної плати відповідно до кількості і якості праці.

В умовах ринкової системи господарювання і складної взаємодії системи цін, прибутків і збитків, попиту і пропозиції посилюється роль економічних методів управління. Вони стають найважливішою умовою створення цілісної, ефективної і гнучкої системи управління економікою організації, яка виступає на ринку рівним партнером інших організацій в суспільній кооперації праці. План економічного розвитку є основною формою забезпечення балансу між ринковим попитом на товар, необхідними ресурсами і виробництвом продукції і послуг. Місячного або річного замовлення в портфель замовлень організації з урахуванням попиту і пропозиції, сформований на основі попередніх замовлень.

2.3.3. Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні соціального механізму управління (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби і т.п.). Специфіка цих методів полягає в значній частці використання неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу в процесі управління персоналом. Соціально-психологічні методи базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об'єктом їх впливу є групи людей і окремі особи. По масштабу і способам впливу ці методи можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, які спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі трудової діяльності; психологічні методи, які направлено впливають на особистість конкретної людини [20].

Такий поділ є досить умовним, оскільки в сучасному суспільному виробництві людина завжди діє не в ізольованому світі, а в групі різних по психології людей. Однак ефективне управління людськими ресурсами, що складаються з сукупності високорозвинених осіб, припускає знання як соціологічних, так і психологічних методів.

Соціологічні методи грають важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, зв'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і дозвіл конфліктів в колективі.

Постановку соціальних цілей і критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба в житлі, умови праці та ін.) І

планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів забезпечує соціальне планування.

Соціологічні методи дослідження, будучи науковим інструментарієм в роботі з персоналом, надають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу і дозволяє обґрунтовано приймати кадрові рішення. Анкетування дозволяє збирати необхідну інформацію шляхом масового опитування людей за допомогою спеціальних анкет. Інтерв'ювання передбачає підготовку до бесіди сценарію (програми), потім – в ході діалогу зі співрозмовником – отримання необхідної інформації. Інтерв'ю – ідеальний варіант бесіди з керівником, політичним або державним діячем – вимагає високої кваліфікації інтерв'юера і значного часу. Соціометричний метод незамінний при аналізі ділових і дружніх взаємозв'язків в колективі, коли на основі анкетування співробітників будується матриця переважних контактів між людьми, яка також показує і неформальних лідерів у колективі. Метод спостереження дозволяє виявити якості співробітників, які часом виявляються лише в неформальній обстановці або крайніх життєвих ситуаціях (аварія, бійка, стихійне лихо). Співбесіда є поширеним методом при ділових переговорах, прийомі на роботу, виховних заходах, коли в неформальній бесіді вирішуються невеликі кадрові завдання.

Психологічні методи грають важливу роль в роботі з персоналом, так як спрямовані на конкретну особу робітника або службовця і, як правило, строго персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, образів і поведінки, з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на рішення конкретних завдань організації.

Психологічне планування складає новий напрям в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу організації. Воно виходить з необхідності концепції всебічного розвитку особистості, усунення негативних тенденцій деградації відсталого частини трудового колективу. Психологічне планування припускає постановку цілей розвитку і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів. Доцільно, щоб психологічне планування виконувала професійна

психологічна служба організації, що складається з соціальних психологів. До найбільш важливим результатами психологічного планування слід віднести: формування підрозділів ("команд") на основі психологічної відповідності співробітників; комфортний психологічний клімат в колективі; формування особистої мотивації людей виходячи з філософії організації; мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, роздратування); розробку службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників; зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіти; формування корпоративної культури на основі норм поведінки і образів ідеальних співробітників [15].

Методи управління персоналом можна також класифікувати за ознакою приналежності до функцій управління (нормування, організації, планування, координації, регулювання, мотивації, стимулювання, контролю, аналізу, обліку). Більш детальна класифікація методів управління персоналом за ознакою приналежності до конкретної функції управління персоналом дозволяє вибудувати їх в технологічний ланцюжок всього циклу роботи з персоналом. За цією ознакою виділяються методи: найму, відбору і прийому персоналу; ділової оцінки персоналу; соціалізації, профорієнтації і трудової адаптації персоналу; мотивації трудової діяльності персоналу; організації системи навчання персоналу; управління конфліктами і стресами, управління безпекою персоналу, організації праці персоналу, управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням персоналу; вивільнення персоналу [31].

Принципи побудови системи управління персоналом організації додаток 1.

Для досягнення поставлених цілей необхідно чітко визначити критерії ефективності і кінцеві результати виробництва у вигляді сукупності показників, встановлених в плані економічного розвитку. Таким чином, роль економічних методів полягає в мобілізації трудового колективу на досягнення кінцевих результатів.

РОЗДІЛ 3

Напрямки управління персоналом туристичної компанії

3.1. Напрями та перспективи управління персоналом компанії в сучасних умовах. Світовий досвід

В останні роки українська економіка відзначена досить відрадним явищем – підвищенням уваги державних органів влади та керівників організацій до питань управління персоналом.

Правда, новий Трудовий Кодекс, суперечки, узгодження і пропозиції щодо внесення змін до якого безперервно йде ось уже на протязі близько 3-х років, до цих пір не прийнятий. Поки ж, в Україні діє застарілий Трудовий Кодекс, створений при СРСР ще в 1971 році.

Потреба в новому Кодексі виникла давно, але розробити проект вдалося лише зараз.

Трудовий Кодекс України 2017 має суттєві відмінності від попереднього. У процесі створення нового Кодексу законів про працю народними депутатами було відправлено понад півтори тисячі пропозицій щодо його удосконалення.

Проект кодексу був прийнятий за основу 5 листопада 2015 року та направлено до Міжнародної організації праці, з метою його відповідності міжнародним стандартам, які закріплені Конвенціями Міжнародної організації праці та Директивам ЄС.

Новим Трудовим Кодексом України визначаються гарантії здійснення громадянами країни своїх прав і здібностей до праці.

Кодекс законів про працю здійснює регулятивну функцію щодо трудових відносин працівників, головним завданням яких є підвищення якості праці, його продуктивності і зміцнення трудової дисципліни.

У новому проекті закріплено в корені нові підходи до питання трудових відносин між працівниками і роботодавцями.

Сторони будують свої взаємовідносини на принципах компромісу.

Розробляються і інші законодавчі акти, спрямовані на створення цивілізованих умов праці. Однак звернення уваги керівників до питань управління персоналом мають під собою різні причини.

Для однієї частини керівників фірм оволодіння методами і засобами управління персоналом означає бажання оволодіти засобами підвищення дисципліни персоналу, досягти адміністративними та економічними методами повної керованості персоналу, в тому числі, створивши атмосферу страху перед покаранням або загрозою бути звільненим. Тут необхідно зазначити, що повна керованість персоналу – це недосяжна ілюзія. Справа закінчиться, в кінці кінців, або повної зламаною людиною і їх пасивністю, роботою за принципом «Наказали – зробив, не веліли – не зробив», або глухим опором частини персоналу при прихильності до такого ж принципу, навіть при показному зав'язті і зовнішньої демонстрацією дисципліни. Цей безвихідний шлях може дати відносно короточасні тактичні успіхи, але він несе і найсерйозніші стратегічні загрози самому існуванню організації.

Інша ж частина керівників бачить в сучасних методах управління персоналом ефективні засоби створення здорової і творчої атмосфери в організації, створення єдиної команди професійно підготовлених людей, добровільно прикладають свої зусилля для досягнення цілей організації, її процвітання і виконання нею своєї місії в Україні, так як вони досить глибоко усвідомлюють, що хоча створення кваліфікованого і ефективно працюючого персоналу – справа досить тривалий і дорогий, але поганий персонал обходиться в кінці набагато дорожче.

Ефективне управління персоналом базується на ряді основоположних законів і принципів, до найважливіших з яких відносяться наступні:

3.1.1. Принцип формування ефективних зворотних зв'язків.

Керівництво організацією, розробляючи і реалізуючи стратегію його діяльності, має отримувати достовірну та об'єктивну інформацію з робочих місць керівників і фахівців про конкретні особливості та проблеми, що виникають при реалізації стратегії.

Домогтися отримання такої об'єктивної інформації – завдання досить важка, тому що нерідко явищем є традиційне бажання підлеглих приховати негативну інформацію, навіть якщо причини виникнення відповідних

негативних ситуацій лежать поза ними сфери діяльності і повноважень. Часом вони знаходяться взагалі за межами організацій. Але досвідчені підлеглі добре знають можливу реакцію керівництва на спроби його інформування про якісь важливі проблеми і труднощі. А реакція ця полягає у виникненні почуття неприязні до підлеглих, підсвідома основа ч його – ототожнення причин виникнення проблем з джерелами інформації, тобто іншими словами, у встановленні знаку рівності між градусником і температурою. Така позиція і реакція керівництв, а на подібного роду інформацію призводить, врешті-решт, до того, що вона сама позбавляє себе важливу частину інформації, що призводить в результаті до неадекватних рішень, а значить, і до нових, серйозних проблем. Така позиція в підсумку обертається бумерангом для керівництва.

3.1.2. Принцип системності .

Суть його полягає в тому, що організація розглядається як сукупність елементів зі зв'язків між ними, а сама вона виявляється, як би зануреної в навколишнє зовнішнє середовище.

При системному підході до організації виявляється, що будь-які зміни в складі елементів і зв'язках між ними роблять свій вплив на інші залишаються елементи і зв'язку.

Яскравою демонстрацією цього явища і цих залежностей, наприклад, стала поява багатьох нових і суміжних проблем на українських фірмах і підприємствах при спробах організації в них маркетингових підрозділів. На підприємствах особливо гострі конфлікти виникали між підрозділами маркетингу і виробництвом. Причина цих конфліктів криється в різних і навіть протилежних цільових установах цих підрозділів. Якщо філософією і метою діяльності професійно організованого маркетингового підрозділу є принцип «Виробляти тільки те, що продається (має збут)», то філософія виробництва більшості підприємств принципово протилежна: «Продавати те, що зараз проводиться».

3.1.3. Принцип цілісності організації .

Його головний сенс – розгляд організації, як єдиного цілого. Одним із наслідків цього принципу є безперспективність якихось тимчасових, разових і локальних зусиль.

3.1.4. Принцип справедливості.

Керівник при формуванні та визначенні своєї концепції і лінії поведінки по відношенню до кожного з підлеглих повинен максимально дотримуватися цього принципу, бути об'єктивним при оцінці співробітників, не заводити «любимчиків» (які, до речі, першими можуть зрадити) і не підігрівати в собі почуття неприязні до тим підлеглим, які в силу своїх особистих даних і якостей можуть викликати таке почуття. Особливо обережним і тактовним слід бути до талановитих і високопрофесійним працівникам, які вже в силу цих своїх якостей не вкладаються в стандартні рамки уявлення про працівників організації.

Торкаючись відношення до талантам, колишній міністр оборони Роберт Макнамара на початку 80-х років в одній зі своїх статей писав: «Лише та система управління організацією досконала, яка дозволяє вишукувати таланти, плекає і всіляко підтримує їх».

3.1.5. Принцип причетності.

Потужним резервом і засобом підвищення ефективності праці персоналу є його регулярне і максимально можливе інформування про справи фірми, її цілі, завдання, проблеми її функціонування, невдачах і успіхи.

Вперше цей метод був застосований на японських фірмах і ще з початку 70-х років у вигляді реалізації принципу «Великий сім'ї», коли щопонеділка стали проводитися збори із запрошенням всіх співробітників фірми, аж до прибиральниць, де керівництво фірм детально поділялося зазначеної вище інформацією зі усіма співробітниками. Така, навмисно створювана і підтримувана атмосфера породжує відчуття причетності співробітників до цілей і завдань фірми.

Але немає більш негативного фактора, що перешкоджає створенню такої атмосфери, ніж панство, дистанціювання від персоналу і демонстрація перед ними свого високого соціального і посадового статусу.

Як неусвідомленої відповідної реакції персоналу такий керівник отримує повну байдужість персоналу організації до її і його проблем, що, врешті-решт, може уявити серйозну загрозу фірмі, особливо в критичні періоди її діяльності.

3.1.6. Принцип людяності.

При реалізації завдань управління персоналом керівному складу організації доцільно виходити з удаваного для людей, що не відносяться до даної організації, природного положення: керівник і його підлеглі рівні між собою, як особистості у всіх відносинах, за однієї обов'язкової виключення – відмінності в посадовому статусі і праві керівника розпоряджатися діяльністю підлеглих. Тому вкрай небажані будь-які прояви неповаги до людської гідності. Керівник, природно, має право карати підлеглих за скоєні вчинки і порушення, але, по-перше, ступінь наказним повинна бути адекватна ступеню провини, а по-друге, покарання підлеглого має бути без його приниження. Зокрема, досвідчені керівники не допускають публічних «розносів» підлеглих, а якщо їх роблять, то тільки без присутності інших підлеглих і, тим більше, не перетворюють їх в зведення рахунків і тільки на підставі об'єктивної провини підлеглого. Принижуючи підлеглого, керівник принижує і себе, а покарання при цьому не досягає своїх цілей, так як принижена людина тільки затаїть в собі образу і озлобленість і завжди може знайти спосіб зігнати їх на роботі без того, щоб бути звинуваченим в цьому.

3.1.7. Принцип поєднання теорії та практики управління.

До сих пір серед значної частини керівників фірм, підприємств, інших організацій існує стійке негативне і зневажливе ставлення до науки, її представникам і носіям знань. Причому, що стосується науки управління, то тут самим разючим чином поєднуються одночасне поєднання двох прямо протилежних позицій. Перша з них виражається так: "Управління – це дуже просто". Для прихильників такої позиції дійсно нічого складного при суто авторитарному і адміністративному стилі керівництва в управлінні немає. Тільки ось з успіхами і результатами такого "управління" якось досить сумнівно виходить. Друга ж позиція зводиться до того, що сучасна наука про управління – це щось туманне, абстрактне, незрозуміле, ніякого відношення до конкретної роботи не має, і ніякої користі не приносить.

Таке зневажливе і зарозуміле ставлення до науки управління, до вивчення зарубіжного і передового вітчизняного досвіду управління обходиться величезними втратами і значними втраченими можливостями.

Втіхою тут не може служити і той факт, що і в передових країнах проблема оволодіння керівниками сучасними методами управління варто також досить гостро.

Так, за результатами обстежень, що проводилися ще в 80-і роки в США одним з провідних американських банків «Бенк оф Америка», саме невмінням ефективно управляти пояснюється 95% банкрутств американських фірм. У США щороку реєструється приблизно 600 000 нових фірм, і дві третини не доживають до кінця першого року своєї діяльності – по тих же самих причин. Так що поки широко поширену філософію "голоного практицизму" навряд чи можна вважати перспективною – хоча б через те, що загальновідомі результати такого підходу. Найбільш продуктивний підхід тут – вважати теорію і практику керування не взаємно виключають, а взаємно доповнюють поняттями.

3.1.8. Принцип « вміти чекати » .

Саме в управлінні персоналом найгостріше виявляється потужний негативний вплив такого постійно впливає і природного фактора, як інерції інтелекту, психології та менталітету, опору змінам. Такому постійно діючого фактору можна протиставити тільки одне – теж постійно діючий фактор подолання інерції, так як ніякими разовими "кавалерійськими" наскоками цю проблему глибинно вирішити не можна. Названий вище принцип не означає, що керівництву організації треба сидіти, склавши руки і пасивно чекати. Тут треба виходити з того, що кожна серйозна проблема – вже внаслідок своєї глибинної природи вимагає определенного часу для її вирішення. Найгірше тут – уподібнюватися королю – персонажу однієї з п'єс радянського драматурга Е. Шварца, який по ходу п'єси вимовляти таку фразу: « Війна йде вже цілих півгодини, а перемоги все ще немає і немає » .

Як зарубіжного прикладу вміння застосовувати даний принцип доцільно відзначити реалізацію процесу створення "гуртків якості", на відомому японському концерні «Міцубісі». Над створенням цих "гуртків якості" працювало керівництво концерну, кадрові служби, економісти, соціологи і психологи. Завдання стояла одна – знайти ефективний мотиваційний механізм, який спонукав би (саме спонукав би, а не змусив) робочих брати участь в цих гуртках і самостійно (з можливою подальшою

коригуванням інженерами та спеціалістами) розробляти і давати ініціативні пропозиції щодо поліпшення продукції, що виробляється. Пропонувалися різні варіанти організації мотиваційного механізму (причому фінансові методи були далеко не єдиними), але на протязі 7 років кількість раціональних пропозицій, що подаються протягом року, не перевищувало 600-700. І раптом, на восьмий рік – вибух, коли було подано понад 11000 раціональних пропозицій, використання яких у виробництві принесло концерну додатковий прибуток приблизно в 20 млрд. Доларів і багаторазово окупило все виробничі витрати.

При цьому керівництво концерну знало про результати досліджень японських фахівців з управління, які на базі великого статистичного матеріалу прийшли до однозначного висновку про те, що в існуванні проблеми низького рівня якості продукції підприємства на 70-80% винні не робочі, а керівництво підприємства. Тому керівництво концерну зробило необхідні висновки для себе. Але всі ці сім попередніх років йшла безперервна робота по створенню ефективного механізму мотивації праці.

3.1.9. Принцип порівняння.

Даний принцип найбільш ефективний в процедурах оцінки персоналу. Для того щоб зробити об'єктивні і правильні висновки про якості окремих співробітників, доцільно порівнювати такі параметри:

1. Зміни особистих, ділових і професійних характеристик співробітника в динаміці, тобто за певні проміжки часу – раз в квартал або півріччя, але не рідше цього, так як ніякі разові «моментальні знімки» не можуть дати достатньо повну картину, так як вони не відображають динаміку змін характеристик співробітника, в тому числі і відсутність таких.

2. Зіставлення характеристик даного співробітника з аналогічними характеристиками інших співробітників, причому також у динаміці.

3. Порівняння найбільш важливих групових та індивідуальних характеристик працівників даної організації з аналогічними характеристиками співробітників інших організацій, в першу чергу, конкуруючих організацій.

4. Проведення порівняльного аналізу основних характеристик співробітників даної організації з базовими характеристиками співробітників провідних зарубіжних фірм.

Викладеними вище принципами їх перелік далеко не вичерпується, існують і інші, не менш значущі принципи. Але як керівникам ставитися до них? Як до чергової абстракції або як до засобу досягти практичних успіхів? Відповідь на це питання нехай визначають для себе самі керівники організацій.

3.2. Управління персоналом як загальні функції управління компанією

При реалізації завдань управління персоналом керівному складу організації доцільно виходити з того, що до управління персоналом повністю застосовні всі загальні функції управління організацією. Спільними вони називаються тому, що вони використовуються в управлінні будь-якими організаціями, незалежно від сфер, напрямків їх діяльності.

3.2.1. До цих функцій належать:

1. Цілепокладання.

При реалізації цієї функції визначаються і формуються цілі управління персоналом, які, в свою чергу, визначаються цілями діяльності організації в цілому.

Як подібних цілей можуть розглядатися такі, як підвищення конкурентоспроможності організації, її керівництва та персоналу, збільшення частки ринку фірми, зниження внутрішніх і зовнішніх витрат, ліквідація або скорочення слабких сторін і вузьких місць організації, створення соціально-психологічного клімату, що сприяє досягненню цілей організації, підвищенню продуктивності праці.

2. Прогнозування.

Одним із завдань цієї функції є визначення потреби в кількості персоналу, склад необхідних професій, рівень кваліфікації персоналу.

3. Програмування.

Цю функцію управління персоналом не слід ототожнювати з діяльністю обчислювального центру організації або її програмістів. Сенс цієї функції полягає в розробці та реалізації різного роду програм по формуванню, навчання і розвитку персоналу. Ці програми можуть формуватися в різних областях діяльності керівництва та персоналу організації, і розраховані на різні умови і терміни реалізації.

4. Планування.

Ця функція є однією з найбільш важливих функцій управління персоналом. Вона нерозривно пов'язана з викладеними вище функціями, а її внутрішніми завданнями є наступні:

- 4.1 Планування персоналу.
- 4.2 Формування критеріїв та вимог при підборі персоналу.
- 4.3 Розробка планів навчання персоналу.
- 4.4 Планування складу професій.
- 4.5 Планування фондів оплати праці персоналу.
- 4.6 Планування штатного розкладу.

5. Формування нормативних документів управління персоналом.

До числа найважливіших документів даного призначення відносяться:

1. Положення про організацію.
2. Положення про підрозділи організації.
3. Посадові інструкції.
4. Опис робочих місць.
5. Положення про взаємодію співробітників і підрозділів.
6. Облік персоналу.

У попередньому порядку формуються переліки даних і показники на кожного співробітника і кожне робоче місце.

При реалізації цієї функції особливо важливим завданням є своєчасне оновлення комп'ютерних банків даних або відомостей в досьє на паперових носіях. При зборі даних такого роду категорично не рекомендується перетворювати системи періодичного збору інформації про співробітників в системи стеження за ними. Кожному співробітнику має бути надано право ознайомлення з досьє на нього.

7. Контроль.

Система контролю за діяльністю персоналу не повинна перетворюватися в систему тотального контролю. Необхідно заздалегідь сформувати ті якісні показники, які визначають склад співробітників, їх виконавчу дисципліну, ініціативність, певні позитивні або негативні ділові та психологічні якості, які впливають на якість роботи співробітника, підрозділів і організацій в цілому.

8. Управління розвитком персоналу.

Ця функція є ключовою в управлінні персоналом, оскільки в сучасних умовах управління персоналом без його розвитку в значній мірі знецінюється.

3.2.2. Розвиток персоналу повинно здійснюватися одночасно в декількох напрямках :

1) Професійна підготовка керівників і співробітників. Як уже згадувалося в першій частині статті, процеси старіння і знецінення раніше отриманих знань породили необхідність в практично безперервній підготовці всього, без винятку, персоналу. У передових країнах Заходу і Японії організації давно вже зіткнулися з цією проблемою і змогли розробити і реалізувати дієві заходи щодо вирішення цієї проблеми. Так, в Японії, ще починаючи з 70-х років провідні корпорації та фірми витрачали в середньому 30% робочого часу керівного складу на його підготовку в галузі управління та до 25% робочого часу робітників на їх постійну перепідготовку, причому мета такої інтенсивної та постійної перепідготовки була гранично просто і ясно сформульована японськими керівниками і спеціалістами з управління « Ми кожен день частково жертвуємо сьогоdnішніми інтересами для того, щоб бути у всеозброєнні для зустрічі завтрашнього дня » .

І на цьому шляху японські фірми досягли вражаючих результатів, наприклад, ще в 80-х роках, 80% японських робітників володіли на інструментальному рівні досить складним апаратом і методом функціонально-вартісного аналізу (ФВА), тобто, могли застосовувати його на своїх робочих місцях, а також, в знаменитих "гуртках якості". Для порівняння – багато чи інженери на українських підприємствах чули про цей метод або тим більше можуть застосовувати його в своїй роботі?

У свою чергу, торкаючись проблеми освіти в США на слуханнях щодо даної проблеми, що проводилися в 80-х роках минулого століття в сенаті, ректор Гарвардського Університету, кажучи про прагнення сенату США урізати кошти, що виділяються з бюджету на освіту, сказав чудові слова: « Якщо ви вважаєте, що запитувані вищими навчальними закладами країни кошти занадто великі, то спробуйте ціну невігластва » .

Проблема підвищення рівня освіти та професіоналізму визнана в розвинених країнах настільки важливою, що на порядок денний ставиться реалізація систем довічного і випереджаючого навчання.

Що стосується України, то ситуація з освітою і підвищенням кваліфікації просто жалюгідно. При цьому склалася наступна ситуація замкнутого кола: для того, щоб підвищити частку фінансів, що виділяються на ці цілі, необхідне зростання дохідної частини бюджету і дохідної частини бюджету організацій і перш за все, підприємств. Інтегральний зростання цього показника, в свою чергу, залежить від ступеня прибутковості і прибутковості діяльності реального сектора економіки, який, в свою чергу залежить від якості і конкурентоспроможності підприємства. Цю задачу неможливо вирішити без серйозного зростання загальної і виробничої культури, без високого рівня професіоналізму і широкого кругозору. Особливо тривожно складається ситуація з українською молоддю. Ті молоді люди, яким в даний час 18-25 років, через 20-30 років будуть визначати обличчя країни.

Тим часом, давно вже спостерігаються надзвичайно тривожні явища і тенденції в рівні культури, моралі і рівня якості освіти молоді. Якщо, за даними ЮНЕСКО, радянська молодь в середині 50-х років за рівнем інтелекту і якості освіти займала 2-е місце в світі, то вже до кінця 80-х років вона займала місце в 7-му десятку країн. В цілому ряді вузів знімаються з викладання по кілька наукових дисциплін, так як їх не здатні зрозуміти не тільки студенти, а й аспіранти. А це, в свою чергу, означає, що цілий ряд технологій промислових виробів, які базуються на цих наукових дисциплінах, просто не може бути розроблений. Триває процес "витоку мізків", талановитої молоді, не тільки з причин недостатнього рівня оплати її праці, а й в слідстві незатребуваності знань і талантів в більшості.

Становище ускладнюється широким поширенням серед молоді філософії споживацтва, падіння рівня моралі та культури, руйнуванням системи цінностей.

3.2.3. Розвиток персоналу, як розвиток особистостей.

Тільки повноцінний розвиток особистості, а тим більше колективу особистостей, може забезпечити сталий розвиток організації, але керувати

колективом особистостей – завдання, набагато важче, ніж керувати безликим колективом. Для того, щоб реалізувати таке управління, керівник повинен керувати цілою низкою вольових, інтелектуальних та особистих якостей, в тому числі і власних, але зате ефективність і цінність результатів праці колективу особистостей істотно вище, ніж у всіх інших випадках. Вище вже відзначалися підходи Японії до питань навчання персоналу.

Тривалий і стійкий економічний успіх Японії тривав протягом майже 30 років, починаючи з 1962-1963 років. Однак, вже з початку 90-х років і до цього дня Японія потрапила в смугу зтяжної кризи. Причин на це було багато – і зовнішніх і внутрішніх. І однією з внутрішніх причин японські фахівці відзначили ущербність національної кадрової філософії, яка базується на парадигмі «Ми». Японські колективи дуже сильні, коли потрібно спільність і координація зусиль, спрямованих на реалізацію інтересів фірми. Н про найбільш вразливим місцем цієї парадигми є те, що в фірмах самими ж співробітниками жорстко присікається діяльність нестандартних співробітників, будь-які їх спроби проявити більш нові підходи розцінюються іншими співробітниками в кращому випадку як нетактовність, а в гіршому – як презирство до колективу. За цю філософію «без особистості» Японія дорого заплатила і платить досі занепадом і тривалою кризою.

З іншого боку, якщо взяти США, то там панує протилежна парадигма – парадигма «Я», що базується на індивідуалізмі та індивідуальності співробітників. Вона є природним наслідком історичного формування США як країни.

Забезпечуючи досить високі показники праці окремо взятих співробітників, ця парадигма породила серйозні труднощі при вирішенні таких проблем і завдань в американських фірмах, як координації діяльності підрозділів і окремо взятих співробітників, організації взаємопідтримки і взаємного співробітництва.

Який же шлях, яку ж парадигму вибрати Україні в майбутньому? Вибір тільки один – об'єднати парадигми «Я» і «Ми» і формувати на цій платформі колективи особистостей. Чи є це завдання нерозв'язною? Ні, тому що, наприклад, історія цілого ряду підприємств ВПК за часів СРСР, коли

необхідно було забезпечувати завдання обороноздатності країни, вирішувалася саме такими колективами – від робітників до фахівців і керівників цих науково-технічних організацій. Сказане, звичайно, не можна розуміти буквально, а саме, що весь персонал мав такими якостями, але «погода» в цих організаціях робилася саме колективами особистостей.

3.2.4. Формування системи цінностей організації та її персоналу.

Без рішення цього масштабного завдання неможливо або, принаймні, надзвичайно важко домогтися досягнення мети організації і реалізації її місії.

Визначальним елементом цієї системи цінностей є усвідомлення місця та ролі організації в Україні, формування свого вкладу в процвітання країни.

У нових умовах різко ускладнюється і робота кадрових служб. У практиці діяльності чималої кількості російських організацій вже нерідкі випадки, коли до складу цих служб входять не тільки традиційні кадрові працівники, а й економісти, психологи і соціологи. Більш того, нерідкі випадки, коли істотно підвищується статус кадрових служб, і їх керівники мають посадовий статус на рівні заступників перших осіб організації. Істотно зростає склад функцій цих служб, до складу яких, зокрема, входять і такі, як періодичне проведення тестування персоналу і навчання діям персоналу в позаштатних ситуаціях.

Сама ж функція управління персоналом в даний час досить Структурізований і ця функція може мати, наприклад, такий склад функціональних підсистем:

1. Підсистема найму і обліку кадрів.
2. Підсистема розвитку кадрів.
3. Підсистема управління знаннями персоналу.
4. Підсистема управління використанням робочого часу персоналу.
5. Підсистема прогнозування і планування.
6. Підсистема управління умовами праці, включаючи охорону праці.

7. Підсистема юридичного консультування і надання юридичних послуг персоналу.
8. Підсистема управління внутрішніми трудовими і соціальними відносинами.
9. Підсистема соціального управління та розвитку.
10. Підсистема аналізу і розвитку загальних і локальних мотиваційних механізмів.
11. Підсистема розробки оргструктур та нормативних документів.
12. Підсистема методичного забезпечення управління персоналом.
13. Підсистема інформаційного забезпечення.
14. Підсистема психологічного аналізу і підтримки.
15. Підсистема управління процесами виховання персоналу.
16. Підсистема оцінки персоналу.
17. Підсистема управління зв'язками управління персоналом з іншими підсистемами управління організацією.

Зайве нагадувати, що локальний підхід до цих підсистем, як до ізольованим один від одного, не може бути плідним, а принесе серйозні успіхи тільки в разі організації ефективних взаємозв'язків між ними.

Висновок по темі: XX століття стало століттям поступового виявлення і усвідомлення ролі такого потужного чинника управління, як персонал. Всі види ресурсів в організації є за своєю природою обмеженими. Але час виявило унікальну особливість фактора персоналу – його потенціал практично необмежений і благодатної завданням керівництва будь-якої організації є його постійне розкриття і розвиток.

РОЗДІЛ 4

Методи оцінки ефективності праці персоналу та управління персоналом

4.1. Концепція ефективності праці персоналу Методи оцінки ефективності праці персоналу

Концепція ефективності праці персоналу. Найбільш важливим завданням управління персоналом ² фірми є оцінка його діяльності. Оцінка результативності праці кожного працівника спрямована на визначення рівня ефективності виконання його роботи. Вона характеризує їх здатність безпосередньо впливати на діяльність будь-якого структурного підрозділу організації. Результат праці працівника може впливати на досягнення мети підрозділу або організації в цілому. Оцінка результативності праці персоналу переслідує такі цілі:

- підвищення ефективності роботи персоналу;
- призначення адекватної винагороди за роботу персоналу;
- прийняття рішення, пов'язаного з трудовою кар'єрою співробітника.

У практиці роботи вітчизняних підприємств проблема адекватної і точної оцінки праці окремого співробітника до сих пір залишається невирішеною. Це означає, що моделі трудових відносин і управління людським фактором повинні бути серйозно реформовано в напрямку істотно кращого (на порядок) використання творчих здібностей людини.

Творчі здібності людини виявляються через його *компетенцію*, яка є центральним поняттям всієї концепції управління персоналом.

компетенція – це раціональне поєднання здібностей, особистісних якостей і мотивації персоналу фірми, що розглядаються в тимчасовому інтервалі (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Зміст і сутність поняття «компетенція».

Оцінюючи рівень компетентності для персоналу, ми оцінюємо в найзагальнішому вигляді:

- кваліфікація персоналу (рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи в певній сфері і т.п.);
- особистісні властивості (ініціативність, комунікабельність, надійність і т.п.);
- мотивації (коло професійних і особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру і т.п.).

Компетенція персоналу – категорія дуже динамічна, що розвивається. Вона може бути значно підвищена за рахунок постійного навчання, самоосвіти, прийому працівників з боку і особливо мотивації. Тому завданнями управління персоналу є оптимізація результативності його дій, яка залежить від компетенції та мотивації.

Віктор Врум – автор процесуальної теорії мотивації (теорії очікувань) – запропонував розглядати результативність як функцію від вмілої мотивації компетенції, т. Е.

$$\text{Результативність} = f(\text{компетенція? Мотивація}^{\pm}).$$

Звідси випливає висновок про те, що для підвищення ефективності роботи фірми необхідно, по-перше, розвивати компетенцію кожного працівника і, по-друге, удосконалювати форми мотивації праці. Розвиток компетенції може здійснюватися як за рахунок професійної освіти, організованого фірмами, так і за рахунок самоосвіти працівника. У зв'язку з цим стає зрозумілим прагнення багатьох фірм вкладати величезні фінанси в професійне навчання, гуртки якості, ротацію персоналу, закордонні стажування та т. П.

4.1.2. Управління компетенцією може проходити як на рівні фірми, так і на рівні особистості. *На рівні особистості управління компетенцією* здійснюється в наступній послідовності:

- співробітник оцінює свою компетенцію в порівнянні з вимогами посади;
- активізує отримані ним знання і навички в разі невідповідності їх вимогам посади;
- приймає рішення про необхідність додаткового навчання, якщо ці вміння не виводять працівника на рівень відповідності вимогам посади.

4.1.3. *Управління компетенцією на рівні фірми* проводиться спеціальними працівниками і передбачає:

- оцінку потреб фірми в персоналі відповідно до цілей і завдань фірми;
- оцінку рівня компетенції працівників;
- зіставлення наявних і потрібних ресурсів за рівнем компетенції;
- прийняття рішень щодо забезпечення відповідності наявних і потрібних ресурсів (за рахунок навчання співробітників або залучення працівників з ринку праці).

При оцінці результативності праці важливе практичне значення має правильне визначення кількісних і якісних показників, що відображають кінцеві цілі підрозділи або фірми в цілому. Показники, за якими оцінюються працівники, називаються критеріями оцінки.

4.1.4. Концепція оцінки праці персоналу фірми ґрунтується на тому, що в якості критеріїв оцінки приймаються показники, що оцінюють рівень компетенції працівника.

Дослідження, проведені на ряді фірм США, показали, що частота використання різних критеріїв становила: якість роботи – 93%; обсяг роботи – 90%; знання роботи – 85%. Особистими якостями, використовуваними в ролі критеріїв, були: ініціативність – 87%; комунікативність – 87%; надійність – 86%.

Вибір критеріїв оцінки результативності праці працівника залежить від його належності до тієї чи іншої категорії працівників: керівники, фахівці та інші службовці.

4.1.5. Результат праці керівника, як правило, виражається через підсумки роботи фірми: зростання прибутку, частка на ринку, зростання числа клієнтів і т.п., а також через соціально-економічні умови праці працівників (наприклад, зростання оплати праці, збільшення пільг і т. п.).

Результати праці фахівців визначаються, виходячи з обсягу, якості, своєчасності, повноти виконання закріплених за ними посадових обов'язків.

4.1.6. До критеріїв оцінки результативності праці працівників пред'являються певні вимоги. Вони повинні:

- надавати безпосередній і вирішальний вплив на результати роботи підрозділу фірми;
- приводити до досягнення цілей фірми;
- впливати, принаймні, на 80% результатів праці працівників.

Критеріїв оцінки результативності праці не повинно бути більше 5-6.

Вибір критеріїв визначається призначенням критеріїв оцінки, тобто тим, для вирішення яких конкретних завдань використовуються результати оцінки. Так, наприклад, якщо основними цілями є підвищення результативності та визначення заробітної плати * працівників, то оцінку слід проводити за критеріями результативності. Якщо ж метою є просування по службовій драбині, необхідні критерії, які б визначали потенційну результативність на новому місці і т.п.

Періодичність оцінки залежить від багатьох факторів: специфіки праці працівника, терміну закінчення контракту, періоду робочого циклу, суттєва

зміна результативності праці, закінчення роботи по кожного окремого завдання і т.п.

4.1.7. Оцінка результативності праці працівника спрямована на реалізацію трьох цілей: адміністративної, інформаційної і мотиваційної (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Основні цілі оцінки результативності праці працівника

Адміністративні цілі. Оцінка результативності праці працівника проводиться для прийняття адміністративних рішень:

- підвищення, зниження по роботі;
- перекладу на іншу роботу;
- заохочення, покарання;
- направлення на навчання, перепідготовку;
- припинення трудового договору.

Інформаційні цілі. Оцінка ефективності праці працівника дозволяє інформувати про відносний рівень його роботи. Визначити сильні та слабкі сторони трудової діяльності і скорегувати свою поведінку.

Мотиваційні цілі. Результат оцінки сам по собі є найважливішим мотивом поведінки, а виявлення сильних працівників дозволяє адміністрації об'єктивно їх винагороджувати.

Як показують дослідження, регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку і зростання.

4.1.8. Таким чином, оцінка ступеня результативності праці кожного працівника – обов'язковий елемент контролю будь-якої фірми. Це одна з функцій управління персоналом, спрямована на визначення рівня

ефективності виконання роботи. Оцінка рівня ефективності праці характеризує здатність працівника безпосередньо впливати на діяльність конкретного підрозділу або фірми в цілому.

У загальному вигляді оцінка результативності праці працівника повинна включати в себе наступні заходи:

- чітке формулювання вимог, стандартів пред'являються до конкретної посади;
- формування системи критеріїв оцінки рівня компетенції працівника, орієнтованої на виконання посадових вимог;
- комплексна (кількісна та якісна) оцінка праці працівника;
- оцінка відповідності здібностей працівника вимогам конкретної посади (визначення міри близькості між посадовими вимогами і рівнем компетенції виконавця);
- створення механізму, що зв'язує результати оцінки праці працівника з системою винагороди за працю, т. е. з визначенням заробітної плати, розміру премій, пільг і т. п. ;
- створення механізму, що зв'язує результати оцінки праці працівника з системою службового просування (кар'єрою) і розвитку співробітника в рамках даної фірми;
- створення механізму, що зв'язує результати оцінки праці працівника з системою підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

4.2. Методи оцінки праці персоналу

Методи оцінки праці персоналу. У більшості фірм в оцінці беруть участь керівники всіх рангів, а також працівники відділу персоналу. Керівники і працівники відділів персоналу повинні освоїти сучасні методики оцінки працівників.

У практиці роботи зарубіжних фірм найбільшого поширення набули такі методи оцінки, як графічна шкала оцінки; метод альтернативного ранжування ; метод попарного порівняння; метод примусового розподілу; метод критичних випадків; рейтингові шкали, прив'язані до якості працівника; метод управління за цілями.

Розглянемо зміст, переваги і недоліки деяких методів оцінки результатів трудової діяльності, які добре зарекомендували себе на практиці в різних фірмах ФРН, США, Японії.

4.2.1. *Графічна шкала оцінки* є найбільш простим і популярним методом атестації співробітників. Типова графічна шкала оцінки показана на, де представлені кількісні та якісні характеристики (критерії). Кожному критерію відповідає рівень виконання обов'язків .

4.2.2. *Метод попарного порівняння* – найбільш ефективний при атестації. За обраним параметрам оцінки компетенції, співробітник порівнюється з іншим, що працює в парі. При порівнянні «+» ставиться краще співробітнику. Таким чином виявляється кращий (за кількістю плюсів) працівник в парі. І складається таблиць ранжирування за методом попарного порівняння.

4.2.3. *Метод примусового (заданого) розподілу* дозволяє розподілити всіх співробітників по ранжированих категоріям. Наприклад, за конкретним показником, що характеризує компетентність, можна розподілити працівників наступним чином:

- 15% – відмінно;
- 20% – вище середнього;
- 30% – середнє;
- 25% – нижче середнього;
- 10% – погано.

На практиці це означає, наприклад, списковий склад працівників, які відносяться до категорії оцінки рівня компетенції за конкретним показником на "відмінно", "вище середнього", і т.д.

4.2.4. *Метод критичних випадків* передбачає постійну фіксацію вдалих і небажаних випадків виконання обов'язків кожним підлеглим. Цю роботу виконує керівник, який періодично, наприклад кожні півроку, аналізує і обговорює результати оцінки.

Метод критичних випадків дає в руки керівника неспростовні факти про якість виконання обов'язків і тому дозволяє об'єктивно оцінити роботу співробітника. Цей метод дозволяє розробити для кожного працівника набір

критеріїв (стандартів). Позитивні і негативні відхилення від стандарту і є критичні випадки відхилень від норми .

4.2.5. *Рейтингові шкали, прив'язані до якостей працівника.* Це метод шкалювання особистих якостей. Особливих успіхів у розробці цього методу домогся американський соціальний психолог Ф. Фідлер.

Найважливіший компонент оцінки – список завдань, які виконує менеджер. Потім при вивченні діяльності враховуються час вирішення, способи, ступінь витрат зусиль.

Кожен з наведених методів має свої переваги, але ще більша кількість – недоліки.

4.2.6. Незадоволеність багатьох фірм традиційними методами атестації спонукає їх шукати нові методи оцінки персоналу. Найпопулярніший сьогодні метод – метод КРІ .

Метод КРІ (Key Performance Indicator) – система показників, за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників. Вона має багато спільного зі звичайним плановим підходом. З одним серйозним відмінністю: показники роботи кожного окремого співробітника прив'язують до загальних КРІ всієї компанії (таким, як прибуток, рентабельність або капіталізація). Мета системи – зробити так, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу фахівців з інших підрозділів. Кожен вносить вклад в загальну справу, працює на досягнення поставлених перед ним цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання.

На думку керуючого партнера компанії Total HR Consulting Ольги Шкуть, робота з КРІ дозволяє фахівцям краще розуміти, що їм потрібно робити, щоб бути ефективними. Під «ефективністю» розуміється не тільки обсяг робіт, виконаний за одиницю часу, а й користь, отримана компанією від діяльності співробітника.

У великих західних компаніях, де все прописано і деталізовано до максимуму, робота по системі КРІ – хороший варіант для співробітників. Спеціаліст розуміє, скільки, за що і коли він отримає понад оклад і що входить в його оклад. Кожен співробітник має персональні завдання і терміни їх виконання, а компанія регулярно за допомогою оцінки контролює його роботу.

У багатьох компаніях, крім щомісячного контролю, результати всіх КРІ беруться за основу щорічної оцінки ефективності роботи персоналу. Після проведення річної оцінки дирекція з персоналу складає списки найбільш перспективних фахівців для зарахування їх у кадровій резерв компанії і підвищення на посаді.

4.2.7. Але практика показує, що система оцінки по КРІ хороша для співробітників, результат роботи яких найбільше впливає на фінансово-економічні показники підприємства.

Системи мотивації, засновані на КРІ, вимірюють кількісні показники, оскільки вони засновані на SMART – критерію. Тому такі системи мотивації зручні для застосування до працівників, зайнятих в центрах прибутку, де є об'єктивні, а головне – вимірні критерії: обсяги продажів, фінансові показники, терміни та ін., – і робота, заснована на SMART -мета і завдання, має конкретний результат. Однак не всі види робіт можуть мати такі цілі і завдання. Наприклад, як оцінити процесну діяльність (не припускав досягнення конкретного результату), де немає SMART -завдання і тих, хто «віддалений» від економічних і операційних процесів компанії, – «клерків»: секретаря, оператора call -центру, системного адміністратора служби підтримки, інспектора з кадрового діловодства, бухгалтера, кадровика і т.п.? Ці працівники (бек-офіс) виконують рутинні функцію, і, на відміну від праці менеджерів, роботу «клерків» важко оцінювати. Як оцінити якісну сторону роботи цієї категорії персоналу?

В даному випадку необхідно оцінювати виконання функцій.

Кожен керівник цінує в своїх працівниках здатність виконувати роботу швидко і якісно. І журиться, коли ці вимоги не виконуються. Нерідко йому доводиться миритися з цим і сподіватися на те, що він коли-небудь знайде співробітника краще, але і з новим працівником все повторюється. Чому так відбувається? Для відповіді на це питання заглибимося в природу розглянутих параметрів і їх співвідношення.

Що таке «швидкість роботи»? З фізики нам відомо, що швидкість – це відношення обсягу роботи до часу її виконання. А значить, керівник оцінює свого працівника за трьома параметрами: обсяг роботи, час її виконання і якість роботи.

4.2.7. Таким чином, будь-яку діяльність можна оцінювати за трьома показниками, назвемо їх «тріадою ефективності» (див. Додаток):

1. *Кількість роботи* – норма вироблення, частка наднормативної вироблення, додаткові доручення понад посадової інструкції і т.п.

2. *Якість роботи* – відповідність технології, безпомилковість, відсутність скарг клієнтів, шлюбу і т.п.

3. *Термін виконання роботи* – відповідність поставленому терміну, дострокове виконання, перевищення термінів тощо.

Причому, кожен керівник може для себе вирішити, яку роботу він оцінює:

- число операцій по посадовий функції;
- обсяг функцій понад норматив, який визначений посадовою інструкцією;
- рішення додаткових завдань, доручень керівника понад посади і інструкції .

Сам по собі облік завдань і функцій – справа творча. Вони мають різну значимість, а значить, повинні бути з різною вагою. Крім того, кожен показник може мати свою вагу в системі, який визначає керує ялина, виходячи з актуальних завдань, особливостей праці та ін., Виділяючи тим самим те, що важливіше за все. Наприклад, для відділу підбору кадрів важливі терміни, а для бухгалтерії – якість.

Підсумкова оцінка обчислюється як середньозважена величина оцінок. Це сума творів оцінки по кожному з показників і його ваги.

Отже, незважаючи на явну суб'єктивність методу «Тріада ефективності», його корисні властивості очевидні:

- метод можна застосовувати до всіх посад, незалежно від того, керівні вони або виконавські;
- оцінки ефективності працівників можна накопичувати і порівнювати;
- накопичуючи оцінки, можна відстежувати динаміку роботи окремих співробітників і навіть підрозділів, стежити за настанням «вигорання», робити висновки про їх сильні і слабкі сторони;

- зіставляючи оцінки підлеглих з оцінками керівника, можна робити висновки про стиль управління, виявляти зони неефективності в підрозділах;
- в силу стандартного підходу методика легко реалізується в системах документообігу (Lotus Notes, MS Outlook і ін.) і ERP (на основі Oracle, SAP, Microsoft і ін.), широко поширених в корпоративному світі;
- метод може стати доповненням або загальним форматом для існуючих систем оцінки результативності та ефективності MBO, KPI, привести їх дані до єдиної поданням.

А головне – це не черговий «точний інструмент», а спосіб опосередовать діалог керівника з підлеглим з питання винагороди. Адже ніщо так не знижує мотивацію працівника, як відсутність визнання і розуміння шляхів розвитку. У такому діалозі працівник може зрозуміти, чому його шеф незадоволений, і на що він звертає увагу. Іншими словами, метод наділяє мотивацію дуже важливим управлінським ефектом – зворотним зв'язком підлеглому про його роботі.

4.3. Методи оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Проблеми оцінки в сучасних умовах.

Розглядаючи питання про оцінку ефективності управління персоналом, слід зазначити, що в останні роки робота з цієї тематики проводилася як науковими організаціями, так і окремими вченими.

Працювати ефективно – це означає домагатися більших результатів при менших витратах праці, часу, коштів. А для того, щоб судити, наскільки система управління персоналом ефективна, необхідно виробити методику оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію в холдингу в галузі управління персоналом, виявити слабкі місця і дати рекомендації для її поліпшення.

Не можна не погодитися з Дж. М. Иванцевич і А.А. Лобановим визначив, що «оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і

вигод, пов'язаних з програмами діяльності управління персоналом для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурента і з цілями підприємства».

4.3.1. Оцінка ефективності управління персоналом заснована, перш за все, на інформації про працівників: просування по службі, їх професійні, кваліфікаційні, статево характеристики, медичні та психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність.

Оцінка повинна здійснюватися протягом усіх фаз управлінської діяльності. Вона тісно пов'язана з іншими етапами процесу управління і своїми результатами здатна спонукати керівника вносити в нього необхідні корективи. При цьому оцінка забезпечує функціонування в холдингу безперебійної зворотного зв'язку.

Отже, існують такі підходи до оцінки ефективності:

- Підхід, що відображає економічні результати управлінських рішень;
- Підхід підсумовування всіх витрат і компенсацій на соціальні та екологічні наслідки;
- Підхід, який враховує придбані загальнолюдські цінності, з урахуванням адаптації до умов ринкових відносин.

Розглядаючи ефективність як відносний показник, що відображає співвідношення понесених витрат до отриманих результатів, необхідно відзначити, що витрати на персонал підприємства – це ті витрати підприємства, які пов'язані з роботою по залученню нових кадрів, зі стимулюванням, підвищенням кваліфікації, поліпшенням умов праці, і багатьом іншим, аж до звільнення працівника.

Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства є важливою частиною підвищення результативності функціонування кожного підприємства і тому вона повинна проводитися регулярно. Результати повинні висвітлюватися всім співробітникам з метою спонукання до вдосконалення власних результатів.

4.3.2. Ефективна робота являє собою отримання максимальних результатів при мінімальних затратах праці, часу і коштів.

Необхідність оцінки системи управління персоналом полягає в тому, щоб:

- Поліпшити функціонування системи управління персоналом за допомогою забезпечення засобами вирішення виникаючих питань про те, коли необхідно посилити або припинити будь-яку діяльність;

- Визначити ставлення з боку працівників і менеджерів нижчої ланки на ефективність управління персоналом;

- Допомогти службі управління персоналом, внести свій внесок в напрямку стратегічних цілей підприємства [8, с . 94] .

4.3.3. Для оцінки ефективності управління персоналом, необхідно вибрати метод оцінки, розкриває поточну ситуацію на підприємстві, і дозволить виявити слабкі місця, з метою їх подальшого виключення.

В основі оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства лежить інформація, як про кожного співробітника, так і про персонал в загальному, а саме:

- Інформація про кар'єрний ріст;
- Інформація про кваліфікацію;
- Інформація про співвідношення в статевому і віковому складі персоналу;
- Інформація про медичних і психологічних параметрах і інше.

Оцінка ефективності системи управління має корелюватися з іншими етапами процесу управління, маючи при цьому обов'язкову зворотний зв'язок з метою своєчасної реакції керівництва на виникаючі складні ситуації.

Результати проведення оцінки управління персоналом покликані виявляти існуючі програми в роботі з персоналом, такі як плинність кадрів, дисципліна, якість виконуваної роботи, і інше.

Виходячи з цього, можна виділити показники діяльності служби управління персоналом, за якими моно зробити оцінку ефективності системи управління персоналом:

1. Показники економічної ефективності (витрати на реалізацію кадрової політики).
2. Показники якісної і кількісної укомплектованості персоналу (чисельність персоналу; вимога по робочому місцю – кваліфікація працівника, що займає дане робоче місце).
3. Показники ступеня задоволеності персоналу.

4. Непрямі показники (продуктивність праці, якість товарів і послуг, плинність кадрів).

Ефективність управління персоналом проявляється в тому, як кожен співробітник використовує свій потенціал у напрямку досягнення спільної мети, яка є результатом роботи всього колективу.

Система управління персоналом є однією з найважливіших і невід'ємних частин ефективного функціонування підприємства.

4.3.4. Економічна ситуація в Україні в останні роки надзвичайно ускладнює прикладні дослідження процесів управління персоналом із застосуванням комплексу статистичних методів. Як відомо, для багатьох з них потрібні досить тривалі тимчасові ряди, добре можна порівняти на окремих відрізках. Ясно, що невеликий досвід більшості українських компаній, конкуренція, високий рівень інфляції, починаючи з 1992 р підривають зазначені передумови стандартних методик оцінки ефективності. Це не означає, що від подібних розрахунків треба відмовитися зовсім. Необхідно адаптувати наявні або виробити нові методики для оцінки ефективності управління персоналом.

Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні, природно, критерії, що дозволяють зробити таку оцінку. Їх вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність конкретно взятого керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців.

4.3.5. Аналіз публікацій в цій області дозволяє виділити дві основні концепції, покладені в основу оцінки ефективності управління персоналом. Відповідно до першої з них, ефективність управління персоналом оцінюється, виходячи з органічної єдності управління і виробництва, але при цьому внесок власне управління персоналом в ефективність виробництва не визначається. Друга концепція робить акцент на визначення внеску управління персоналом в ефективність виробництва.

Кількісна оцінка цього вкладу є надзвичайно важке завдання, так як навіть відповідних звітних показників поки що не існує. Тому більшість методик оцінки ефективності управління персоналом дотримуються першого підходу.

При цьому представляється доцільним оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність виробництва, скільки якісний вплив його не оцю ефективність.

Інтегральний показник (ефективність на рівні підприємства) трансформується в безліч інших на більш низьких рівнях, що показують ефективність окремих систем або підсистем управління персоналом – підбору, навчання і т.д.

Такий підхід, зокрема, ми бачимо у А. Браверман і А. Саулина, для всебічної оцінки діяльності господарського об'єкта, вони пропонують об'єднати, в процесі аналізу ефективності управління персоналом, найбільш значущі економічні показники в один інтегральний показник.

Шекшня С.В. оцінку ефективності управління персоналом пропонує здійснювати декількома методами:

- Оцінка досягнення цілей.
- Метод оцінки компетенцій
- Оцінка мотивації.
- Вивчення статистики людських ресурсів.
- Оцінка витрат.

4.3.6. Оцінка ефективності управління персоналом виробляється, як правило, суб'єктивно. На наш погляд, це має місце під двох причин: через відсутність виробленої чіткої методики такої оцінки, і через непорозуміння всій важливості такої оцінки. Основний упор робиться на оцінку продуктивності, такий підхід ми бачимо у Д.С. Сінка, залишаючи осторонь «людський фактор». В інших роботах представлена методика розрахунку продуктивності праці без урахування факторів, що впливають на даний показник.

Ефективність функціонування системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей. У теперішній час для багатьох українських підприємств, на жаль, характерно інший напрямок. Або взагалі ігнорувати систему управління персоналом, або, в кращому випадку, оцінювати ефективність управління персоналом, за допомогою спеціально створених для цього показників.

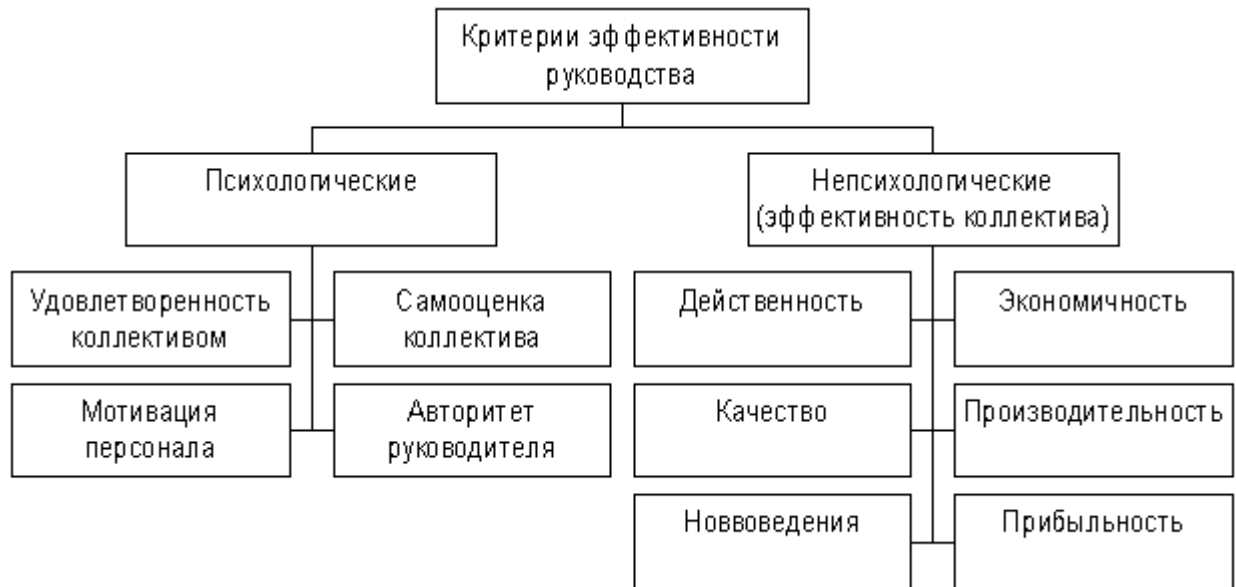


Рис. 4.3. Критеріи ефективності управління персоналом

До них можна віднести: плинність персоналу, час, витрачений на професійне навчання та ін.

Що стосується конкретних методів оцінки управлінської праці, то запропоновані і використовуються на практиці методи можна розділити на три групи: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні).

До кількісних методів оцінки відносяться: бальний, коефіцієнтний, метод рангового порядку, метод парних порівнянь, система графічного профілю, метод «експерименту» і т.д. До якісних (описових) методів належать: система усних і письмових характеристик, метод еталона, матричний і біографічний методи, метод групової дискусії. Прикладами комбінованих методів є метод стимулюючих оцінок, угруповання працівників, тестування.

Найбільшого поширення набули кількісні методи оцінки управлінської праці, особливо бальний, коефіцієнтний і бально-коефіцієнтний методи. Їх перевагами є об'єктивність, незалежність від особистого ставлення експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизації результатів і використання математичних підходів.

Як методологічного підходу представляється доцільною оцінка ефективності на трьох різних рівнях:

- у рівне окремих працівників,

- рівні органу управління,
- рівні системи управління.

4.4.8. Таким чином, аналітична робота з оцінки управлінської праці може бути організована різними способами. Зрозуміло, представляється можливим використання комбінації перерахованих форм оцінки: оцінка контролера може бути підтверджена самооцінкою, а результати оцінки начальником можуть порівнюватися з оцінкою підлеглих або колег.

Піднімаючи питання про достовірність підсумкової інформації при оцінці керівників і фахівців, слід зазначити:

- ні один із застосовуваних видів оцінки не може дати високої достовірності, тому і пропонується оцінний комплекс, в якому окремі види оцінок доповнюють один одного;
- про цінувати всю сукупність якостей людини практично неможливо і не потрібно. А ось визначити основні необхідні якості в діяльності працівника – це завдання регіональних центрів, в штат яких входять економісти, психологи і програмісти;
- достовірною і повною буде та інформація, в якій є відповіді на питання: які є можливості у працівника і в якій мірі вони реалізувалися, які не реалізувалися і чому, а також за яких умов в майбутньому вони можуть реалізуватися.

Говорячи про оцінку ефективності управління персоналом, не можна не сказати про оцінку власне служби управління персоналом. Дуже багато залежить від їх персоналу, якщо вони відповідають вимогам економічної реформи, а саме: мають відповідну освіту і відмінні знання, гнучкий розум і практичну кмітливість, достатній стаж роботи на ніші займаної посади, знають передовий вітчизняний і зарубіжний досвід комерційної діяльності та технології виробництва.

Ефективне управління і розвиток багато в чому визначаються особистісними і професійними якостями самого керівника, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати постійно змінюється соціально-економічному середовищі.

Висновок: ці та інші критерії, на наш погляд, повинні лягти в основу дослідження ефективності управління персоналом. Оцінка ефективності як

система процедур, є рефлексивним засобом, що допомагає керівнику побачити і оцінити в досить конкретному сенсі якість системи управління персоналом в цілому і свої професійні здібності зокрема і ті недоліки в підготовці, які відповідно можна визначити як потребу в навчанні, з метою підвищення результативності роботи.

ВИСНОВКИ

Розвиток системи управління персоналом кожного підприємства окремо групи підприємств зокрема, є передумовою підвищення рентабельності і досягнення високих ринкових позицій.

Управління персоналом здійснюється під впливом різних факторів, найбільш значущими з яких є політичні і економічні, з урахуванням яких формується стратегічна політика розвитку самого підприємства, в тому числі і управління персоналом.

Таким чином в умовах євроінтеграції, всі елементи системи управління персоналом, знаходячись у взаємодії, виконують необхідні для підприємств функції з управління співробітниками, виходячи з заданих цілей. Управління персоналом – це самостійний вид діяльності фахівців – менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу; орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників; розробка і реалізація політики підбору і розстановки персоналу; вироблення правил прийому і звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

Проаналізувавши ефективність управління персоналом, з метою підвищення ефективності діяльності, необхідно провести ряд наступних заходів:

1. направити демографічну політику туристичних підприємств на «омолодження» колективу і особливо кадрового складу керівників і фахівців. Ввести в практику більш щільну роботу з вищими навчальними закладами міст на основі дуальної системи професійної освіти;

2. з метою відповідності сучасним вимогам виробництва і менеджменту продовжити курс на підвищення професійного рівня співробітників різних рівнів шляхом направлення їх на навчання та підвищення кваліфікації;

3. вдосконалення системи стимулювання персоналу на виготовлення більш якісної продукції. .

4. продовжити курс на вдосконалення відрядно-преміальної оплати праці. Вона повинна ставати все більш зрозумілою і прозорою для кожного працівника;

5. удосконалити систему атестації на туристичних підприємствах, запровадивши нові, більш сучасні методи;

6. світовий досвід свідчить, що система мотивації має не тільки характер винагороди, а й покарання. Пропонується введення системи багаторівневої відповідальності.

Визнання законності різних інтересів працівників відкриває реальні перспективи для залучення їх до процесу спільного прийняття управлінських рішень, взаємних консультацій, а також доступу до інформації про справи підприємства, на якому вони працюють.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

I. Нормативно-правові акти.

1. Система сертифікації УКРСЕПРО, стандарт ДСТУ 3413-96.
2. Міжнародний стандарт ДСТУ ISO 9001:2009.
3. ДСТУ 4163-2003 «Державна уніфікована система документації».
4. ДСТУ Р 12.0.006-2002 «Загальних вимоги до управління охороною праці в організації».

II. Спеціальна література.

5. Мороз Л.І. Формування стратегії управління персоналом сучасного підприємства / Л.І.Мороз, Р.Б.Ступень // Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні підсумки 2013 року: досягнення, тенденції та прогнози» (м. Сімферополь, 27-28 грудня 2013 року). – У 3-х частинах. – Сімферополь: НО «Economics», 2013. Ч. 1. – с. 83-84.
6. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / І. Ансофф. – СПб: Пітер Кому, 19993 – 416 с.
7. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.
8. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2004. – 400 с.
9. Зуб А.Т. Системний стратегічний менеджмент: Методологія і практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтіонов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник – 2-ге вид., перероб. і доп. / Г.І. Кіндрацька. – Львів: Вид-во НУ ЛП, 2010. – 406 с.

11. Колпаков В.М. Стратегічний кадровий менеджмент / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко // Навчань. пособ. – видавництво, перераб. і доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
12. Мороз Л.І. Теоретичні та практичні аспекти удосконалення кадрової політики українських підприємств / Л.І. Мороз // Науковий Вісник Волинського національного університету ім. Л.Українки. Економічні науки. – Луцьк: РВВ «Вежа». – 2010. – №4. – с. 36-41.
13. Дьомін Ю.М. Управління кадрами в кризисних ситуаціях. – СПб.: Пітер: Пітер прінт, 2004. – 224 с.
14. Єгоршин А.П. Основи управління персоналом [Текст] : підручник / А.П. Єгоршин. – 3-є видавництво, перераб. і доп. – М.: ІНФРА-М, 2011. – 352 с.
15. Кибанов А.Я. Основи управління персоналом: Підручник. – М.: ІНФРА-М, 2006. – 304 с.
16. Кулапов М.Н. Управління кадрами: в допомогу початковому керівнику: Навчальний посібник. – М.: Дашков і К, 2005. – 154 с.
17. Купріяничук Є.В. Управління персоналом: ассесмент, комплектування, адаптація, розвиток [Текст] : Навчальний посібник / Є.В. Купріяничук, Ю.В. Щербакова. – М.: РІОР: ІНФРА-М, 2013. – 255 с.
18. Маркова Н.М., Фокін В.А. Управління конкурентоспроможністю: Учбов. посіб. – Ухта: Ухтін. гос. техн. ун-т, 2006. – 415 с.
19. Маслова В.М. Управління персоналом [Текст] : підручник для бакалавра / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2012. – 488 с.
20. Моргунов Є.Б. Управління персоналом: дослідження, оцінка, вчення: Навчальний посібник. – Видавництво 2-е, перераб. і доп. – М.: Журн. «Упр. персоналом», 2005. – 654 с.

21. Психологія управління персоналом: Посібник для фахівців, що працюють з персоналом. / Під ред. А.В. Батаршева, А.О. Лук'янова. – М., 2005. – 624 с.
22. Соціально-трудові стосунки і процеси під ред. С.І. Сотнікова, Ю.В. Немцева, 2003. – 168 с.
23. Теорія і практика управління персоналом: Навчальний посібник / Авт. – преп. Г.В. Щокін. – К.: МАУП, 1998. – 256 с.
24. Управління персоналом організації. Підручник / Під ред. А.Я. Кибанова. – 3-є видавництво, доп. і перераб. – М.: ІНФРА-М, 2005. – 638 с. – (Вища освіта).
25. Шнайдер Б., Шмітт Н. Персонал для організації: науковий підхід до пошуку, відбору, оцінки і утримання співробітників. Видавництво 2-е, доп. і перераб. – М.: Управління персоналом, 2006. – 398 с.
26. Шапіро С.А. Мотивація і стимулювання персоналу. – М.: ГроссМедіа, 2005. – 224 с.
27. Управління персоналом : Підручник / Під ред. І.Б. Дуракової. – М.: ІНФРА-М, 2010. – 570 с.
28. Управління персоналом організації [Текст] : Навчальний посібник для СПО / В.Т. Пхало, Ю.Н. Царгородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Єфремова. – М.: ФОРУМ, 2010. – 400 с. : мул. – (Професійна освіта).
29. Управління персоналом організації [Текст] : Навчальний посібник / Під ред. П.Е. Шлендера. – М.: Вузівський підручник : ІНФРА-М, 2011. – 398 с.
30. Управління персоналом [Текст]: Підручник / Під ред. І.Б. Дуракової. – М.: ІНФРА-М, 2012. – 570 с.

III. Поточний архів.

31. Положення про заробітну плату, про мотивацію, про підвищення кваліфікації компаній «ТАНА».
32. Положення про атестацію.

33. Річні звіти групи компаній «ТАНА» за 2013 і 2016 г.г.

34. Статистичні звіти підприємств за 2013 і 2016 г.г.

IV. Джерела видаленого доступу.

35. [www//vesti-ua.net/novosti/ekonomika](http://vesti-ua.net/novosti/ekonomika).

36. [www//news.finance.ua/ru/news/-/363453/](http://news.finance.ua/ru/news/-/363453/).

37. www.evrointegration.com.ua/rus/in.

38. www.net/ukraine/politics/3604897-es-prediavyl-ukrayne.

39. www.rbc.ua/rus/top/politics/germaniy.

40. www.consilium.europa.eu/.

41. www//studbooks.net/851618/menedzhment/.

42. [www.psyfactor.org>personal117-08.htm](http://www.psyfactor.org/personal117-08.htm).

43. [www.mbusiness.nov.ru>index.php...](http://www.mbusiness.nov.ru/index.php...)

44. www.kadrovik.by.

45. www.gazeta.zn.ua/category/economics/.

46. www.oldconf.neasmo.org.ua.