

65222222  
22-22  
М. П. Мальська, О. Ю. Бордун, І. З. Жук



# УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИЗМІ

## ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

М. П. Мальська, О. Ю. Бордун, І. З. Жук

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
У ТУРИЗМІ:  
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

ІБ ПНУС



810192

Видавництво  
«Центр учбової літератури»  
Київ–2013

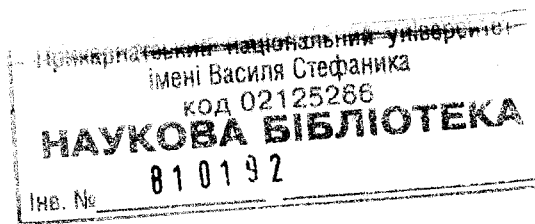
УДК 338.48(075.8)  
ББК 75.81 я73  
М 21

*Рекомендовано до друку  
Вченою радою географічного факультету  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
(протокол № 14 від 20.09.2011 р.)*

**Рецензенти:**

**В.С. Кравців** – доктор економічних наук, професор, директор інституту регіональних досліджень НАН України;

**І.І. Ровенчак** – доктор географічних наук, професор кафедри економічної і соціальної географії Львівського національного університету імені Івана Франка.



**Мальська М. П.** *Управління персоналом у туризмі: теорія та практика*  
М 21 [текст] Навч. посіб. / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун, І. З. Жук – К.: Центр  
учбової літератури, 2013. – 234 с.

ISBN 978-617-673-114-6

У навчальному посібнику розкрито загальні закономірності й особливості формування, функціонування та розвитку персоналу організації. Теоретичний і практичний матеріал викладено з урахуванням положень загального менеджменту, трудового права, соціальної психології та інших галузей знань, без яких немислимі сучасна кадрова політика організації, добір, відбір і розстанівка, ефективне використання, оцінювання, навчання персоналу, оптимізація структури зайнятості, управління службовим зростанням працівників.

Посібник рекомендований для студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей і фахівців, які цікавляться питаннями управління персоналом.

УДК 338.48(075.8)  
ББК 75.81 я73

ISBN 978-617-673-114-6

© Мальська М.П., Бордун О.Ю., Жук І.З., 2013  
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2013

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1. Зміст, об'єкт, предмет і суб'єкт управління персоналом	7
1.2. Управління персоналом у системі менеджменту	13
1.3. Комплексний і системний підходи до управління персоналом	15
1.4. Еволюція концепцій і теорій управління персоналом	18
1.5. Функції та завдання управління персоналом	22
1.6. Методичні засади до аналізу ефективності управління персоналом туристичного підприємства	25
1.7. Зарубіжний досвід управління персоналом	30
Теми для обговорення:	48
2. ПІДСИСТЕМА ЗАГАЛЬНОГО ТА ЛІНІЙНОГО КЕРІВНИЦТВА	49
2.1. Типові організаційні схеми управління туристичними організаціями	49
2.2. Сутність управлінських рішень	55
2.3. Типи управлінських рішень	57
2.4. Раціональний підхід до процесу ухвалення управлінського рішення	64
2.5. Основні етапи ухвалення раціонального управлінського рішення	65
2.6. Поведінкові аспекти ухвалення рішення	66
2.7. Творче мислення та неформальні методи рішень	67
2.8. Процес розробки та методи колегіального ухвалення управлінських рішень	69
2.8.1. Евристичні методи розробки рішень	70
2.8.2. Моделі групових методів ухвалення рішень	73
Теми для обговорення:	77
3. ПІДСИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ ТА МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ	78
3.1. Місія та цілі туристичного підприємства	78
3.2. Види планування	82
3.2.1. Оперативний план роботи з персоналом	82
3.2.2. Стратегічний план роботи з персоналом	83
3.2.3. Нормативний план роботи з персоналом	85
3.3. Формування концепції управління персоналом	88
3.4. Кадрова політика: поняття, цілі, напрями та етапи формування	92
3.5. Особливості планування персоналу туристичних підприємств	94
3.6. Маркетинг персоналу	98
3.7. Маркетингове дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ туристичного підприємства	101
Теми для обговорення	105

4. ПІДСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДОБОРОМ ТА ОБЛІКОМ ПЕРСОНАЛУ	106
4.1. Персонал туристичного підприємства	106
4.2. Структура персоналу. Основні категорії персоналу організації	110
4.3. Оцінювання персоналу	112
4.4. Добір працівників на посади	116
4.5. Управління кар'єрою персоналу	125
4.5.1. Поняття трудового договору	128
4.5.2. Види трудового договору	131
4.5.3. Загальний порядок прийняття на роботу	135
4.5.4. Умови припинення трудового договору	137
4.6. Плинність кадрів	143
Теми для обговорення	149
5. ПІДСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ	150
5.1. Методи управління персоналом	150
5.2. Організація нормування та тарифікації трудового процесу	153
5.3. Розробка систем оплати праці, форм участі персоналу в прибутках, формах морального заохочення персоналу	157
5.4. Конфлікти в системі управління персоналом	160
Теми для обговорення:	173
6. ПІДСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ ТА РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ	174
6.1. Відносини керівника та підлеглого	174
6.2. Команда як організаційна форма колективного управління	183
ТЕСТИ З КУРСУ „УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”	191
ПИТАННЯ НА ІСПИТ	206
ПРАКТИЧНІ РОБОТИ	209
ЗАДАЧІ	211
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	211
СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ	217
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	219
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	229

## ПЕРЕДМОВА

За умов розбудови України постає чимало складних економічних і соціально-політичних проблем, що вимагає зміни системи і методів управління персоналу, радикального оновлення всіх ланок управління, стилю роботи управлінського корпусу країни, удосконалення менеджменту персоналу тощо. Назріла об'єктивна необхідність створити управлінський механізм, який би забезпечував реальну можливість обмеження впливу стихійних чинників розвитку. Тож осмислення управлінських проблем, що постають у процесі будівництва такого механізму, – одне з найважливіших завдань науки управління.

Однак донедавна поняття „менеджмент персоналу” у вітчизняній управлінській практиці не було, хоча система управління кожною організацією мала функціональну підсистему управління кадрами та соціальним розвитком колективу. В основу сучасної концепції управління персоналом організації покладені усвідомлення зростання ролі особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією.

Зі зміною економічної та політичної систем перед кожною людиною в нашій країні не лише відкрилися нові можливості, а й постали серйозні загрози сталості її існування, невизначеності. За такої ситуації менеджмент персоналу набуває особливого значення, оскільки дає змогу реалізувати, узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування чинника особистості у побудові системи управління персоналом організації.

На жаль, в Україні управлінню персоналом ще не приділяється достатньо уваги, технологія розробки та ухвалення кадрових рішень є недосконалою і науково необґрунтованою, у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом.

Пропоноване читачам видання є самостійним навчальним посібником з дисципліни „Управління персоналом” для студентів, які навчаються за фахом „Менеджмент організацій” і „Туризм”. Посібник укладено з урахуванням навчально-методичних засад, а також відповідних вимог трудового законодавства і соціальної сфери періоду перехідної економіки.

Головною метою посібника є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань з кадрового менеджменту, а також набуття професійних навичок та умінь з розробленої кадрової політики, планування організації роботи з персоналом, набору, добору і розміщення персоналу, його оцінювання та навчання, забезпечення ефективного кадрового потенціалу організації.

Для досягнення мети у процесі вивчення дисципліни „Управління персоналом” передбачається теоретична підготовка студентів з таких питань:

- обґрунтування методологічних засад і концепцій управління персоналом;



- формування та аналіз кадрової політики;
- застосування сучасних методів планування потреб у персоналі;
- організація набору і добору персоналу на підприємстві;
- атестування персоналу та використання його результатів;
- управління соціальним розвитком трудового колективу;
- оцінювання ефективності та результативності менеджменту персоналу.

У процесі викладання дисципліни студенти повинні здобути такі практичні навички та уміння:

- розраховувати оптимальну кількість працівників організації;
- використовувати сучасні методи набору, добору кадрів;
- аналізувати структуру персоналу організації, кадрової потреби;
- аналізувати майбутні потреби, що зумовлюють необхідність розроблення програм навчання та передпідготовки персоналу на етапах розвитку організації;
- застосовувати методи оцінки персоналу;
- обчислювати показники ефективності роботи персоналу;
- адаптувати методи управління персоналом до умов функціонування багатонаціональних компаній.

Для кращого засвоєння студентами навчального матеріалу до кожної теми подано запитання для обговорення.

Наприкінці посібника вміщено термінологічний словник з тлумаченням основних понять курсу „Управління персоналом”.

Автори сподіваються, що цей посібник послужить високим цілям і завданням, які стоять перед сучасною українською економічною наукою і системою економічної освіти.

## 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 1.1. Зміст, об’єкт, предмет і суб’єкт управління персоналом
- 1.2. Управління персоналом в системі менеджменту
- 1.3. Комплексний і системний підходи до управління персоналом
- 1.4. Еволюція концепцій і теорій управління персоналом
- 1.5. Функції та завдання управління персоналом
- 1.6. Методичні підходи до аналізу ефективності управління персоналом туристичного підприємства
- 1.7. Зарубіжний досвід управління персоналом
- Темі для обговорення

*Дай людині рибу, і вона буде ситою один день.  
Навчи людину ловити рибу, і вона буде ситою все життя.  
Східна мудрість*

### 1.1. ЗМІСТ, ОБ’ЄКТ, ПРЕДМЕТ І СУБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом — наука відносно молода. Хоча багато її ідей і теорій виникли на початку ХХ ст. і навіть раніше. Тривалий час вони розвивалися у межах різних наук, пов’язаних з виробництвом і діяльністю, головним чином, комерційних, а також некомерційних, насамперед, державних організацій. Залежно від того, у межах яких наук досліджувалися і розроблялися ідеї управління персоналом, для характеристики цієї науки вжита відповідні терміни. Так, у США управління персоналом розвивалося переважно у межах біхевіористських, поведінкових наук, що безпосередньо вплинуло на назву цієї дисципліни. Там, незважаючи на те, що процес окревлення управління персоналом у самостійну науку завершився у 60-70-х роках ХХ ст., її і сьогодні називають по-різному: „організаційна поведінка”, „управління людськими ресурсами” (іноді цими термінами позначають відносно самостійні науки, до того ж „організаційна поведінка” трактується як ядро, найважливіша складова „управління людськими ресурсами”).

*Управління персоналом — це специфічна функція управлінської діяльності, головним об’єктом якої є люди, що входять у певні соціальні групи і трудові колективи. Це цілеспрямована діяльність керуючої системи організації на розробку і впровадження кадрової політики, методів управління персоналом.*

Управління персоналом розглядається у двох аспектах: функціональному та організаційному. На підставі першого управління персоналом розглядається як сукупність таких важливих процесів, як: визначення кадрової політики і стратегії, планування потреби у персоналі,

залучення та оцінка персоналу, розвиток персоналу, управління витратами на персонал.

В організаційному аспекті управління персоналом охоплює структурно і системно усіх працівників та усі структурні підрозділи організації, які мають стосунки до управління персоналом.

Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей як організації загалом, так і кожного працівника зокрема.

Ця наука є невід’ємною частиною загальної науки управління – менеджменту, що належить до соціальних наук.

*Об’єктом вивчення науки управління персоналом є система будь-якої організації, яка охоплює організацію загалом, кожен структурний підрозділ організації, трудовий колектив, кожного працівника зокрема.*

Кожен аспект визначеного об’єкта може також вивчати окрема наука – соціологія, індивідуальна і соціальна психологія, право, економіка тощо. Від цих наук наука управління персоналом відрізняється власне предметом дослідження.

Управління персоналом базується також на теоріях, що стосуються відзначених вище аспектів людини. До них належать такі теорії:

**1. Економічні теорії**, що охоплюють різні напрями економічної науки, насамперед, теорії ринку праці. Відображаючи процеси в сфері попиту на робочу силу та її пропозиції, вони допомагають осмислити і пояснити низку явищ у царині управління персоналом. Висновки теорій ринку праці важливі для розробки стратегії та ухвалення оперативно-тактичних рішень стосовно залучення робочої сили, утримання кваліфікованих робітників на підприємстві, стимулювання працівників, зниження плінності кадрів, стабілізації колективу, формування у персоналу почуття відданості підприємству, зміцнення корпоративної культури тощо. Важливе значення для управління персоналом мають та інші напрями економічної науки, зокрема теорія планування, економічна інформатика, а також економічні теорії і методи.

**2. Психологічні теорії** (загальна психологія, психологічні теорії поведінки, психоаналіз, соціальна психологія, психологія спілкування, психологія праці).

**3. Соціологічні концепції**. Їх вплив на управління персоналом є різноманітним і виявляється, насамперед, у теоріях груп і організацій.

**4. Трудове і соціальне право.**

**5. Політологічні теорії.**

**6. Конфліктологія.**

**7. Науки про працю:** ергономіка, фізіологія праці, психологія праці, соціологія праці, технологія праці, педагогіка праці, медицина праці, антропометрія (наука, що розробляє способи вимірювання можливостей людського тіла й організму загалом) та ін.

Такий складний міждисциплінарний зміст науки управління персоналом зумовлений великою кількістю чинників, що впливають на поведінку людини на підприємстві. Комплексність, синкретичність управління

персоналом не заперечує специфічності і самостійного (у певних межах) характеру цієї науки. Усі дані здобутки інших наук переосмислюються і розвиваються в ній під кутом зору забезпечення підприємства оптимальною кількістю та якістю працівників і використання їхнього потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Відомий вчений, фахівець в галузі управління персоналом Ф.І. Хміль пропонує таке визначення предмета дисципліни управління персоналом.

*Предметом вивчення науки управління персоналом є процес укомплектування організації працівниками, їх розвитку, оцінювання і стимулювання, формування високоефективних і висококваліфікованих колективів, стратегічного та оперативного управління окремими працівниками та їх групами.*

Управління персоналом базується на таких загальних засадах, як системність, комплексність, і часткових принципах управління (розвиток колективу, соціальний ефект колективу, формування високваліфікованого персоналу, впровадження сучасних методів і принципів роботи з людьми.

**Засади сучасної системи управління персоналом:**

- основне багатство організації – це люди;
- людина – джерело доходу;
- діяльність організації спрямована на досягнення прибутку;
- успішна робота можлива за умови забезпечення професійним штатом;
- завжди потрібно використовувати індивідуальні здібності кожного працівника;
- індивідуальні і загальні цілі повинні збігатися.

Наука управління персоналом як самостійна сфера дослідницької діяльності спрямована на продукування нових знань про людину як суб’єкт трудової діяльності з її психологічними, фізіологічними і діловими якостями; стратегічне та оперативне планування чисельності і структури персоналу; методи управління працівниками у процесі виробничої діяльності; професійну орієнтацію та адаптацію працівників; налагодження соціального партнерства в організаціях; оцінювання й атестування персоналу; управління розвитком персоналу; управління плінністю кадрів; мотивування і стимулювання працівників [74, с.8].

Для дослідження процесів управління персоналом використовують загальнонаукові і специфічні методи: системний підхід, спостереження, синтез, індукцію і дедукцію, моделювання, експериментування, анкетування, інтерв’ювання, вивчення документів тощо.

Як свідчать дослідження, важливим чинником реалізації економічних стратегій організації є якість персоналу. Нерідко людський чинник продуктивніший за фінансовий і матеріальний. Цим зумовлене піклування про постійне підвищення кваліфікації працівників (для 90% організацій внесок персоналу в їхні здобутки найвагоміший).

Управління персоналом у єдності своїх різноманітних функцій, суб'єктів і методів виступає предметом науки „управління персоналом”. Водночас ця багатогранна соціальна діяльність і різні аспекти її впливу на підприємство, людину і суспільство є об'єктом аналізу багатьох наук.

У Німеччині і деяких інших країнах континентальної Європи наука управління персоналом традиційно пов'язана насамперед з економікою підприємства, що знайшло відображення у назві цієї дисципліни — „економіка персоналу”, або „менеджмент персоналу”.

Управління персоналом як наука існує на двох рівнях:

- **теоретичному** (мета — одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних чи інших зв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій);
- **прикладному** (управління персоналом займається питаннями зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробкою конкретних моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності використання робітників).

Між двома рівнями управління персоналом існує тісний взаємозв'язок: з одного боку, теорія виступає методологією конкретного аналізу і проектування, з іншого — результати прикладних досліджень слугують базою для побудови гіпотез і розвитку теорії.

Комплексний, інтегративний характер управління персоналом виявляється в структурі управління персоналом як науки її ядро становлять власні, специфічні знання, що відображають, по-перше, вплив різних характеристик працівників на їхнє залучення на підприємство, добір і організаційну поведінку і, по-друге, засоби і прийоми практичного використання встановлених взаємозв'язків з метою забезпечення економічної і соціальної ефективності підприємства.

Так, управління персоналом вивчає людину в єдності усіх її проявів, що впливають на усі процеси на підприємстві: від її залучення до ефективного використання усього її потенціалу.

Людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб'єкт:

- 1) **економічний** (виробник і споживач благ);
- 2) **біологічний** (носіє певної фізичної конструкції і здоров'я);
- 3) **соціальний** (член певної групи);
- 4) **політичний** (громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів);
- 5) **правовий** (власник певних прав і обов'язків);
- 6) **культурний** (носіє певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);
- 7) **моральний** (той, що поділяє ті чи інші моральні норми і ціннісні орієнтації);
- 8) **конфесіональний** (атеїст або той, що сповідує релігію);
- 9) **емоційно-вольовий** (той, що має певний характер і психологічний склад загалом;

10) **розумний** (той, що має певний інтелект і певну систему знань).

Управління персоналом вивчає і враховує вплив усіх аспектів людини на організаційну поведінку. У цьому полягає особливість науки, що визначає її підхід до дослідження свого предмета, а також її структуру і зміст.

Практична значущість управління персоналом:

- ідеальне конструювання практики кадрового управління, розробка теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом;
- раціоналізація, глибоке критичне осмислення практичного управління людьми та його орієнтація на вимоги економічної (ділової) і соціальної ефективності;
- спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва на основі альтернатив, запропонованих наукою.

Для практиків-менеджерів управління персоналом може запропонувати три види послуг:

- 1) на основі досліджуваних у межах науки управління персоналом зв'язків між різними організаційними явищами можна розробити й апробувати різні теорії або моделі в області управління персоналом. Апробовані теорії є чергою, можуть допомогти менеджеру передбачити наслідки його вчинків, пояснюючи йому: „Якщо Ви вчините X, то швидше за все одержите Y”;
- 2) систематично вивчаючи поведінку (як у реальних, так і в лабораторних, умовних організаціях), наука управління персоналом може запропонувати менеджеру більшу розмаїтість можливих варіантів поведінки, ніж він використовував дотепер. У поєднанні з обґрунтованою теорією, розширений і збагачений репертуар управлінської поведінки збільшує кількість альтернатив для дій;
- 3) за допомогою збільшення кількості можливих альтернатив поведінки, найважливіші наслідки яких можна науково передбачити, дослідження в межах науки управління персоналом допомагають менеджерів-практиків простежити еволюцію своїх майбутніх вчинків і їх можливі наслідки. Це підвищує імовірність формування оптимального варіанта поведінки.

Управління персоналом як наука, стаючи надбанням людей, зайнятих у сфері управління і виробництва, впливає на реальну життєдіяльність підприємств. Це відбувається і завдяки перетворенню її на навчальну дисципліну. Становлення управління персоналом як навчальної дисципліни відбулося у перші десятиріччя після другої світової війни. Спеціалізовані кафедри управління персоналом, як правило, об'єднані з деякими іншими, переважно економічного напрямку, вперше з'явилися у повоєнний період у США, а в 60-70-х роках поширилися і в країнах Європи. Так, у Німеччині перша кафедра „Управління персоналом” була створена 1961 р. Сьогодні цей предмет викладається майже в усіх університетах, вищих школах управління і бізнесу, а також у багатьох інших навчальних закладах світу. Управління персоналом входить до навчаль-

них програм практично усіх вищих навчальних закладів. Видається велика кількість літератури з проблематики кадрового менеджменту, існує ціла низка асоціацій і об'єднань у цій сфері, наприклад, Міжнародна асоціація з управління персоналом, Американське товариство керуючих персоналом.

Сучасні умови діяльності підприємств висувують якісно нові вимоги до менеджерів з персоналу, зумовлюють необхідність інтенсифікації їхньої праці, уміння цінувати час, володіти комплексом організаційних і психологічних рис, забезпечувати творчий підхід до роботи. Особливої актуальності набуває удосконалення якісного змісту діяльності менеджерів з персоналу.

Водночас, в Україні управління персоналом ще не приділяється достатньо уваги, технологія розробки та ухвалення кадрових рішень є недосконалою і науково необґрунтованою, у більшості випадків управління персоналом не орієнтується на досягнення соціальної ефективності. Це, своєю чергою, спричиняє низку проблем у сфері управління персоналом у підприємствах.

Так, служби управління персоналом підприємств мають, як правило, низький організаційний статус і розглядаються як допоміжний, обслуговуючий підрозділ з вузьким спектром виконуваних функцій. При цьому недостатньо високим є рівень компетентності, а також організаційно-правової і соціально-психологічної культури працівників кадрових служб, менеджерів з персоналу, так і лінійних менеджерів, насамперед через те, що керівники підприємств не розуміють місця і ролі кадрових служб у виконанні загальних завдань, досягненні цілей підприємства.

Це зумовлює неповне, недостатньо дієве виконання (а в деяких випадках – і невиконання) таких важливих функцій (процедур) управління персоналом, як – планування якісного і кількісного складу працівників, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, соціально-психологічна діагностика людських ресурсів, аналіз і регулювання взаємовідносин у колективі, управління виробничими і соціальними конфліктами, формування стабільного трудового колективу, планування ділової кар'єри працівників, професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників, аналіз і оцінка кадрового потенціалу, формування кадрового резерву, а також маркетинг персоналу.

На багатьох підприємствах не укладене положення про кадрову службу, не відпрацьовані кадрові технології, низьким є рівень координації діяльності кадрової служби з іншими структурними підрозділами підприємства. У практику кадрових служб повільно впроваджуються наукові методи набору, оцінки, розміщення і навчання кадрів, що знижує як економічну, так і соціальну ефективність управління персоналом.

Ще однією проблемою сфери управління персоналом є те, що керівники кадрових служб найчастіше не виявляють інтересу до очікувань, настроїв, соціальних орієнтацій як робочих груп, так і окремих працівників. Це, своєю чергою, обмежує можливості керівника підприємства щодо створення „єдиної команди”.

Отже, за сучасних умов постала об'єктивна необхідність удосконалення управління персоналом підприємств як на міжорганізаційному, так і на внутрішньоорганізаційному рівнях. За умов ринку розвиток людських ресурсів на міжорганізаційному рівні вимагає кооперування і співпраці. Так, міжорганізаційні зв'язки дають змогу об'єднати інтелектуальні ресурси підприємств з метою впровадження у їхню діяльність різного роду інновацій. На внутрішньоорганізаційному рівні керівники і менеджери повинні усвідомити недоліки традиційної концепції управління персоналом і необхідність формування нової кадрової політики, корпоративної філософії керівництва. Це сприятиме утвердженню в колективі принципу соціального партнерства, узгодженню економічних і соціальних інтересів окремих працівників і робочих груп.

Отже, управління персоналом є необхідним компонентом управлінського, економічного і деяких інших напрямів вищої освіти. Знання з цього предмета потрібні не лише керівникам, що мають досвід, або майбутнім керівникам, безпосередньо зайнятим управлінням людьми, але, більшою чи меншою мірою, усім сучасним фахівцям. Навчання менеджерів основним принципам і методам управління персоналом сприятиме формуванню в них розуміння важливості правильної, науково обґрунтованої роботи з людьми, зростанню престижу кадрових служб і підвищенню ефективності використання людського фактора у підприємстві.

**Предметом** вивчення дисципліни „Управління персоналом” є сукупність суспільних відносин, що виникають у процесі спільної діяльності працівників будь-якої організації.

**Об'єктом** вивчення дисципліни „Управління персоналом” є керівники усіх підрозділів будь-якої організації та вище керівництво, яке забезпечує функціонування організації в цілому.

**Метою** навчальної дисципліни „Управління персоналом” є одержання студентами теоретичних знань з ефективного управління трудовим колективом підприємства на основі використання наукових принципів і методів, розроблених вітчизняними і закордонними фахівцями, і позитивного практичного досвіду прогресивних підприємств.

**Основні завдання курсу** „Управління персоналом”: озброїти студентів сучасною науковою методологією управління і засобами впливу на колектив, навчити володінню найбільш ефективними, прогресивними формами управління персоналом і засобами забезпечення стабільної діяльності підприємств за умов ринкових відносин.

## 1.2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Управління персоналом як система ефективного управління працівниками та їхньою діяльністю є однією з найважливіших складових менеджменту туристичних підприємств.

У різноманітних наукових і навчальних виданнях терміни „управління персоналом”, „менеджмент персоналу”, „персональний менеджмент”, „кадровий менеджмент” вживаються як синоніми. Проте



насправді кожне з них має своє змістове значення й позначає особливості певних дій та операцій, здійснюваних лінійними і функціональними менеджерами.

Поняття „персональний менеджмент” ідентичне поняттям „управління кар’єрами працівників” та „управління розвитком персоналу”, а поняття „кадровий менеджмент” відображає систему заходів, виконуваних спеціалізованими кадровими службами в процесі управління організацією.

Діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Люди визначають придатність обладнання і технології, встановлюють для себе обсяг функцій, обов’язкових до виконання, пристосовують до своїх можливостей структуру організації. Тому люди є центральним і головним елементом будь-якої системи управління і будь-якої виробничої системи.

**Управління персоналом** – самостійна галузь менеджменту, головною метою якої є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частки і кількості виробничих та управлінських працівників; вироблення та реалізація політики добору та розміщення персоналу; вироблення правил прийому та звільнення персоналу; вирішення питань, пов’язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу [74].

У межах системи управління персоналом функціонує менеджмент персоналу, здійснюваний лінійними керівниками за участю підпорядкованих їм структурних підрозділів соціального спрямування на рівні безпосереднього поєднання робочої сили і засобів виробництва.

Сучасний менеджмент складається з двох частин: теорії керівництва та практичних способів ефективного управління (мистецтво управління).

Поняття „менеджмент” міцно увійшло в наше повсякденне життя і стало звичним для ділового українського життя. Однак слід пам’ятати, що йдеться про філософію, в якій діють інші системи цінностей і пріоритетів.

Адекватною економічною основою менеджменту є ринковий тип господарювання, здійснюваний на базі індустріальної організації виробництва або комерції.

Отже, термін „менеджмент” вживається стосовно управління господарською діяльністю, тоді як для інших цілей використовуються інші терміни.

З урахуванням викладеного термін „управління» надалі буде вживатися, з певною мірою умовності, в тому ж значенні, що і термін „менеджмент”.

Демократизація суспільного життя країни дала змогу широкому загалу, практичним працівникам ознайомитися з багатим світовим досвідом теорії і практики менеджменту, а орієнтація української економіки на ринкові відносини зробила просто необхідними вивчення і використання позитивного досвіду інших держав. Усе це змінило ставлення до менеджменту в Україні: опубліковано багато праць відомих теоретиків і практиків менеджменту, – почалася активна підготовка менеджерів-керівників.

Поняття „менеджмент персоналу” також має декілька визначень.

**Менеджмент (англ. management) персоналу** – система ефективного використання трудових ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях працівників.

**Менеджмент персоналу** – це процес вирішення завдань організації шляхом прийому, збереження, звільнення, вдосконалення та належного використання людських ресурсів.

**Управління кадрами** – процес планування, добору, підготовки, оцінки та неперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і, в кінцевому підсумку, на поліпшення якості життя.

Людина в організації (виробничій системі) виконує ролі керівника (суб’єкта управління) або виконавця (об’єкта управління). Працівники організації є об’єктом управління, як продуктивна сила, головна складова будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становить основний зміст менеджменту персоналу і з цієї точки зору розглядається аналогічно до управління матеріально-речовими елементами виробництва. Водночас персонал – це, передусім, люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних рис і якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Здатність персоналу одночасно виступати об’єктом і суб’єктом управління є визначальною особливістю менеджменту персоналу.

**Предметом менеджменту персоналу** туристичної компанії є вивчення стосунків працівників у процесі надання послуг з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу за умов функціонування виробничих систем.

**Основна мета менеджменту персоналу** туристичної компанії – поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня.

Людина, як правило, прагне залишатися сама собою, і на спроби маніпулювати нею реагує опором (наприклад, пасивністю в роботі, зміною місця роботи тощо). Максимально, чого може домогтися керівник від об’єкта управління – пристосувати поведінку людини до вирішення певних завдань. І навіть цього можна досягти лише настільки, наскільки ці завдання збігаються з потребами людини, яку спонукають до пристосовницької поведінки.

### **1.3. КОМПЛЕКСНИЙ І СИСТЕМНИЙ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Управління персоналом у своєму розвитку узгоджується з розвитком світової цивілізації. Так, втратила свою актуальність теза про те, що створення сприятливого робочого клімату саме по собі забезпечить найкращі результати. Підприємства почали розглядати як сукупність інтересів

різних груп, а персонал – як основний елемент усієї системи управління. Набули поширення різні форми участі працівників у вдосконаленні організації праці на підприємстві. За умов ринку став стратегічним фактором ефективного функціонування підприємства людський фактор.

За умов ринкової економіки управління персоналом поступово набуває системності і завершеності завдяки комплексному вирішенню кадрових проблем, упровадження нових та удосконалення чинних форм і методів кадрової роботи.

**Комплексний підхід до управління персоналом** передбачає врахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їх сукупності і взаємозв'язку за визначальною ролі соціально-економічних факторів.

**Системний підхід до управління персоналом** передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Останнє є визначальною особливістю управління персоналом.

Управління персоналом охоплює процеси планування, добору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу і спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Отже, система управління персоналом – це комплекс цілей, задач і основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та поліпшення якості роботи (рис. 1.1).

Цілями функціонування системи управління персоналом підприємства є:

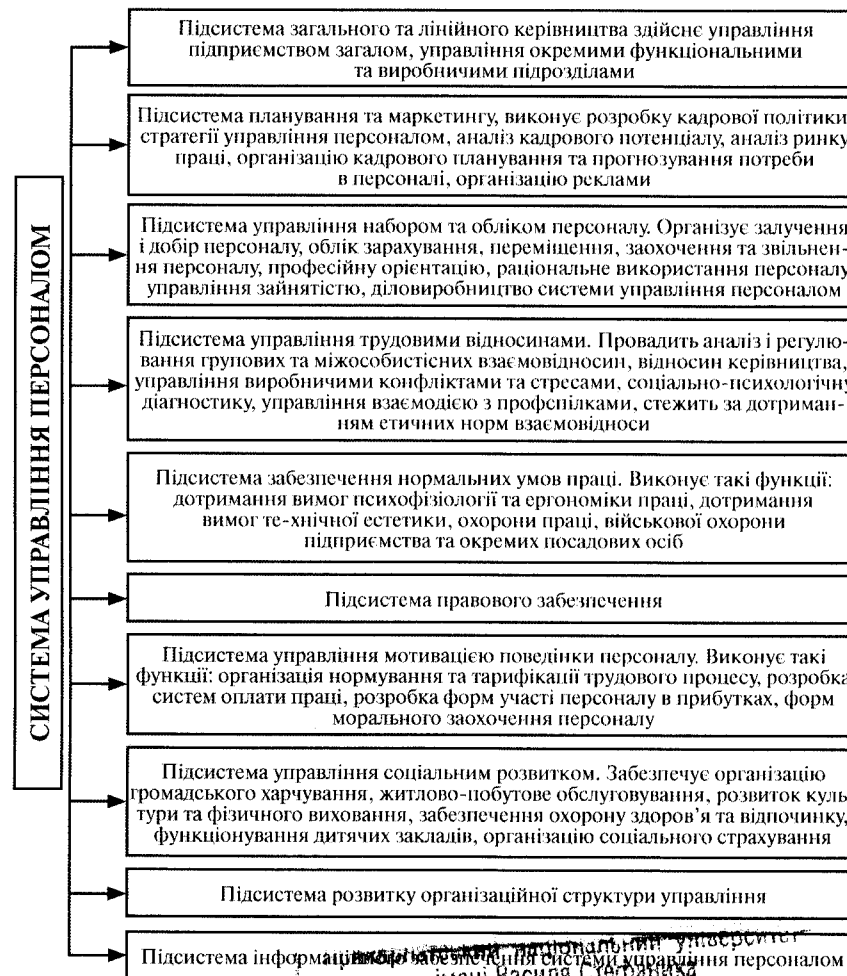
- зміцнення конкурентоспроможності підприємства;
- підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Щоб досягти окреслення цілей, треба насамперед розв'язати такі задачі в сфері управління персоналом:

- забезпечити потреби підприємства в робочій силі у необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;
- досягти обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;
- повно та ефективно використовувати потенціал працівника і виробничого колективу;
- забезпечити умови для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивації, самодисципліни, вироблення у пра-

цівника звички до взаємодії і співпраці;

- закріпити працівника на підприємстві, сформувати стабільний колектив;
- забезпечити реалізацію бажань, потреб та інтересів працівників відносно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового зростання і тощо.



код 02125266  
**НАУКОВА БІБЛІОТЕКА**  
 810192  
 Інв. №

#### 1.4. ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ І ТЕОРІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Упродовж свого розвитку наука управління персоналом розробила багато концепцій і теорій, які відображають відповідні етапи розвитку матеріального виробництва, спрямованість тих чи інших досліджень, соціально-економічні умови трудових відносин в окремих країнах тощо. Теорію управління прийнято розглядати як комплексну науку або науковий напрям, що ґрунтується на багатьох теоретичних і практичних знаннях. Це пояснюється багатогранністю проблеми управління і багатоаспектністю управлінської діяльності, заснованою на свідомому використанні економічних, природно-технічних організаційних, соціально-психологічних законів і закономірностей, властивих об'єкту управління. Теорія управління орієнтована на вирішення практичних завдань.

Усі теорії концепції та теорії можна об'єднати у такі три групи: концепція застосування людського чинника у виробництві, теорія людських ресурсів, теорія людського капіталу.

**Концепція застосування людського чинника у виробництві або концепція використання трудових ресурсів**, яка замість людини розглядала лише її функцію – працю, вимірюючи її витратами робочого часу і заробітною платою. Засновниками цієї концепції були американські інженери Фредерік Вінслоу Тейлор (1856–1915), Френк Банкер Гілбрет (1868–1924), Ліліан Гілбрет (1878–1972), Генрі Гантт (1861–1919). Ці дослідники вважали, що основою наукового управління персоналом є аналіз змісту праці та її компонентів.

У своїх дослідженнях Ф.В. Тейлор зосереджувався на основних типах операцій, які виконує кожен працівник, і головними вважав організацію праці і виробничі завдання. Провівши чимало досліджень на багатьох підприємствах, учений дійшов висновку, що емпіричні методи управління виробничими процесами є причиною марнотратства, якого можна уникнути, проаналізувавши дії працівників та їхню тривалість, і на цій основі визначити найкращу операційну форму для кожного завдання.

Обґрунтована Ф.В. Тейлором концепція побудована на досить грубому тлумаченні суті й особливостей людини, її ролі у виробництві. Теорія зводилася до того, що робота складається з низки простих операцій, які часто повторюються і якими легко оволодіти. А завдяки жорстким стандартним процедурам їх досить легко виконувати. Тому основними обов'язками керівництва є нагляд і контроль. Оплата має бути прямо пропорційною обсягові виконаної роботи, оскільки це підвищує зацікавленість робітника в результатах праці. Для кожного виду діяльності існує єдиний оптимальний спосіб розв'язання проблеми.

У 20-ті роки керівник великої французької вугільної компанії Анрі Файоль (1841–1925), британський консультант з питань управління Ліндалл Урвік (1891 – 1983), американський дослідник і практик менеджменту Гаррінгтон Емерсон (1853–1931), американський учений і урядовець Лютер Г'юлік (1892–1978), німецький соціолог і економіст Макс Вебер (1864–1920) та ін. запропонували **концепцію управління персона-**

**лом.** Вони розглядали людину через призму посади, а стрижнем управління вважали адміністративний механізм – принципи, методи, функції, повноваження, відповідальність. На їх думку, раціонально визначивши основні функції бізнесу, можна обрати найоптимальний спосіб поділу організації на підрозділи або робочі групи.

За переконаннями прихильників цієї школи, яку ще називають ще адміністративною, для забезпечення нормальної діяльності організації слід чітко регламентувати міжособистісні й міжгрупові відносини і відносини між рівнями відповідальності. Основною функцією керівника підприємства А. Файоль вважав адміністративну, оскільки „керувати – означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати”. Функції управління персоналом він не виокремлював, проте фактично впритул наблизився до цієї ідеї, сформулювавши 14 принципів управління, які за своїм змістом і є принципами управління персоналом: поділ праці; повноваження й відповідальність; дисципліна; єдиноначальність; єдність напрямку; підпорядкованість особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація (влади); скалярний ланцюг розпоряджень; порядок; справедливість; стабільність робочого місця; ініціатива; корпоративний дух.

У 30–50-ті роки ХХ ст. набула поширення **концепція школи людських відносин**, яку репрезентували американський психолог Мері-Паркер Фоллетт (1868–1933) і німецький психолог Гуго Мюнстерберг (1863–1916), американський учений Е. Мейо (1927–1932). Їх висновки і рекомендації стосувалися прийомів управління людськими відносинами шляхом ефективних дій безпосередніх керівників, консультацій із працівниками і надання їм широких можливостей для спілкування у процесі праці.

Цей напрям заперечував погляд на людину як на homo economicus (людину економічну), який пронизував попередні концепції. Він передбачав значно тонший і складніший аналіз мотивування поведінки людини, маючи у своїй основі такі постулати:

- 1) кожна людина, незалежно від її місця в ієрархічній системі, має право на повагу;
- 2) визнання людиною своєї корисності і потрібності так само важливе для неї, як і заробітна плата, а може, й важливіше.

Повага до людини, її свободи, оптимістична налаштованість забезпечили популярність цього підходу.

**Теорія людських ресурсів** спирається на тезу про те, що окрім фізіологічних, кожна людина має соціальні потреби, а також потреби у самореалізації.

**Теорія ієрархії потреб Маслоу.** Згідно з цією мотиваційною теорією, спонукання працівників до продуктивної та якісної праці пов'язане з потребами людини. За гіпотезою А. Маслоу, потреби можуть бути зведені до чіткої ієрархії: а) фізіологічні потреби (їжа, вода, одяг, секс тощо); б) потреби в безпеці й захищеності (забезпеченість на „завтрашній день”); в) соціальні потреби (сім'я, колеги по роботі); г) потреби в повазі з боку інших (керівників, підлеглих); г) потреби в самовираженні (реалізація

власних здібностей і можливостей). Перші дві групи потреб є первинними, бо вимагають першочергового задоволення, а решта – вторинними.

**Теорія потреб Д. Мак-Клелланда.** Зміст цієї теорії полягає у тому, що людям властиві потреби у владі, досягненнях і причетності. Потреба у владі проявляється як бажання впливати на інших людей, вона не обов'язково є свідченням кар'єристських прагнень індивіда. Найчастіше виникає в людини, яка бере на себе ініціативу із забезпечення членів колективу засобами і способами досягнення спільних цілей. Найважливішою Д. Мак-Клелланд вважав потребу в досягненнях і на цій основі побудував теорію мотивації праці (досягнень). Прагнення до досягнень він розумів як достатньо стабільну мотивацію до здобуття високих результатів, успіхів.

**Теорія потреб М. Туган-Барановського.** Видатний український учений зі світовим ім'ям М. Туган-Барановський окремив п'ять груп потреб:

- а) фізіологічні;
- б) статеві;
- в) симптоматичні інстинкти та потреби;
- г) альтруїстичні;
- д) потреби практичного характеру.

Особливого значення він надавав раціональним почуттям, належності до народностей, моральним і релігійним поглядам, наголошуючи значущість духовності в розвитку економіки.

**Теорія „Х” і „У” Д. Мак-Грегора.** Аналізуючи діяльність менеджерів, Д. Мак-Грегор зауважив, що одні з них завжди досягають успіху, а інші – ні, і вирішив, що секрет успіху криється в прийомах мотивації. На підставі цього він сформулював теорію „Х” і теорію „У”. Зміст її полягає в оцінюванні людини з двох протилежних поглядів. Відповідно до теорії „Х”, людина має вроджену огиду до праці і намагається будь-що уникнути її. Тому більшість людей необхідно контролювати, скеровувати і під загрозою покарання примушувати працювати задля досягнення цілей організації. Людина „Х” характеризується такими рисами:

- вона не любить працювати, бо від природи має вроджену огиду до неї, і намагається будь-яким способом уникнути її;
- її треба примушувати працювати наказами й погрозами;
- вона безініціативна, уникає відповідальності й воліє, щоб нею керували.

За теорією „У”, існують люди, для яких праця є джерелом задоволення. Якщо така людина поділяє цілі організації, то контролювати її не треба, оскільки у неї достатньо розвинені самоконтроль та ініціатива. Найважливішим стимулом до праці для таких людей є задоволення потреб власного Я і прагнення до самореалізації. Тому визначальний вплив на поведінку менеджера має те, що він думає про своїх співробітників, як уявляє їхні портрети і як планує мотивувати їхню працю.

Людина „У” характеризується такими рисами:

- праця для неї є джерелом задоволення;
- людина не лише бере на себе відповідальність, а й прагне до неї;

– зовнішній контроль і погрози не є визначальними в її трудовій діяльності.

Д. Мак-Грегор вважав, що за умов сучасного виробництва працівник прагне незалежності, відповідальності, зростання. Адміністрація, яка хоче досягти успіху у виробництві, наголошував він, повинна опиратися на мотиваційні „пружини” людини.

**Теорія „мотиваційної гігієни” Ф. Герцберга.** На його думку, праця, яка приносить задоволення, сприяє зміцненню психічного здоров'я людини. Теорія Герцберга відома як теорія двох чинників. До перших він відносить „гігієнічні”: стиль керівництва, заробітну плату, умови праці, умови особистого життя, міжособові відносини, гарантії в збереженні роботи. Однак Ф. Герцберг вважає, що ці чинники не є збудниками трудової активності людей. Такими він називає чинники другої групи (мотиватори): трудові успіхи, визнання заслуг, професійне та службове зростання, відповідальність за доручену справу. „Гігієнічні” чинники пов'язані із довкіллям, а мотиваційні – зі змістом самої роботи.

**Теорія очікувань В. Врума** ґрунтується на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення якоїсь мети тією мірою, якою оцінює ймовірність винагороди за них. Прагнення до досягнень залежить не лише від здібностей чи соціалізації індивіда, а й від суб'єктивного сприйняття ним відносної користі результату для досягнення особистої цілі.

**Теорія справедливості С. Адамса.** Згідно з цією теорією, працівники суб'єктивно порівнюють свою винагороду із витраченими зусиллями та з винагородою інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Доки працівники не будуть вважати винагороду справедливою, їхня віддача в роботі буде низькою.

Практична цінність мотиваційних теорій полягає у тому, що менеджери можуть будувати на їх основі стратегію і тактику впливу на підлеглих з урахуванням конкретних умов функціонування організації, особливостей індивідуальної поведінки працівників.

**Теорія людського капіталу.** В останній третині ХХ ст. увагу учених привернули теорії управління людьми на виробництві з позицій людського капіталу. Найпопулярніші їх прихильники вважали, що професійні вміння, виховання та освіта є справжнім капіталом, з яким працівник вступає у виробничий процес. Ці положення не були оригінальними, адже про це вели мову ще засновниками класичного політекономії англійський економіст Вільям Петті (1623–1687), шотландський економіст Адам Сміт (1723–1790), французький економіст Жан-Батіст Сей (1767–1832), швейцарський економіст Леон-Марі-Еспрі Вальрас (1834–1910), американський економіст Ірвінг Фішер (1867–1947). Однак усі спроби виразити людський капітал у грошовому вимірі робилися для того, щоб оцінити значення витрат на виховання, охорону здоров'я тощо у формуванні економічного потенціалу нації.

Поняття „людський капітал” закорінене в загальну теорію вартості, засновану на припущенні, що кожне благо має вартість, адже воно приносить користь, прибуток чи просто стає в пригоді. Як і всі ресурси,



люди мають певну цінність, оскільки можуть виробляти послуги. На підставі загального тлумачення людського капіталу були обґрунтовані теорія інвестування в людський капітал і теорія головного чинника розвитку людського капіталу.

Стрижнем теорії інвестування в людський капітал є зв'язок між інвестиціями у людський капітал і економічним розвитком. Витрати на розвиток здібностей людини прихильники цієї теорії розглядають аналогічно витратам на збільшення інших виробничих ресурсів, а ступінь вигідності інвестування коштів у людей оцінюють очікуваним прибутком.

Послугуючись теорією людського капіталу, можна стверджувати, що він накопичується і використовується впродовж усього життя індивіда. Це припущення зумовило появу теорії часового чинника розвитку людського капіталу, згідно з якою питання використання часу будь-якою людиною полягає у зіставленні відпочинку і доходу: ці два елементи визначають її добробут.

Отже, теорії людського капіталу спрямували розвиток управлінської думки у новий напрям: людина більше не вважається просто чинником виробництва, вона – специфічний елемент, що постійно розвивається і має бути оцінений як справжній актив.

### 1.5. ФУНКЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Процеси управління людьми відбувалися у всіх цивілізаціях і різних соціумах. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять у певні соціальні групи, трудові колективи. Це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Управління персоналом є специфічною функцією менеджменту, зміст якої визначається специфікою виконуваних робіт і операцій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

#### Роботи і операції, що входять до складу специфічної функції менеджменту „управління персоналом” [74]

Види робіт	Виконавці		
	Лінійні менеджери	Функціональні менеджери	Спеціалізовані кадрові служби
1	2	3	4
Розроблення концепції управління персоналом	Р	П	П

Розроблення кадрової політики організації	Р	П	П
Розроблення кадрової стратегії організації	Р	П	П
Облік кадрів			В
Інвентаризація кадрового складу			В
Ведення кадрової документації			В
Планування персоналу	Р	П	П
Визначення вимог до посад	Р	Р	П
Набір персоналу			В
Відбір персоналу	Р	П	П, В
Призначення на посади	Р	П	П
Професійна орієнтація працівників	Р	В	В
Професійна адаптація працівників		В	В
Соціальна адаптація працівників	В	В	В
Психофізіологічна адаптація працівників	В	В	П
Переміщення працівників	Р	Р	В
Підготовка персоналу	Р	П	В
Розвиток персоналу	Р	В	В
Мотивування працівників	Р	П	П
Оцінювання працівників	Р	В, Р	П
Управління кар'єрами працівників	Р	П, В	П, В
Створення культури організації (організаційна соціологізація працівників)	Р, В	В	В

Умовні позначення:

Р – прийняття рішень; П – підготовча робота; В – виконання.

Зміст виконуваних у межах функції управління персоналом організації видів робіт залежить від організаційного статусу управлінських ланок, а характер участі певної управлінської ланки визначається системою поділу праці в загальному процесі управління персоналом організації.

**Основне завдання ціль управління персоналом** - формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; забезпечення соціальної ефективності колективу.

**Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:**

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Отже, управління персоналом – це наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності, це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні і використанні персоналу.

#### **Завдання науки управління персоналом:**

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідного застосування трудового потенціалу працівника, узгодження його психофізіологічних можливостей з вимогами робочого місця;
- створення умов для максимально можливого виконання різних операцій на робочому місці.

Принципи, покладені в основу ефективного управління персоналом досить різноманітні. Вони мають багаторівневий характер (загальні, часткові, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах усього суспільства, галузі, підприємства, окремого працівника).

Серед загальних принципів управління персоналом виокремлюють науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність та ін.

До часткових принципів управління персоналом належать відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для ухвалення обґрунтованих рішень; добір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін.

За сучасних умов визначальним в управлінні персоналом є принцип добору і розставлення кадрів з урахуванням їхніх особистих і ділових якостей. Цей принцип передбачає:

- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації персоналу;
- чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;

- ротацію кадрів;
- поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;
- забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їхньої діяльності та особистих якостей;
- поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання ними робочих завдань.

## **1.6. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом туристичного підприємства правомірно розглядати як складову ефективної діяльності усього підприємства. Однак дотепер не вироблено єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний з виробничим процесом, і з його кінцевими наслідками, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно, методика оцінки повинна ґрунтуватися на критеріях ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. Такими критеріями можуть слугувати цілі цих підсистем.

**Завдання оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:**

**1) економічної ефективності** (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників;

**2) соціальної ефективності** (виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства значною мірою визначається організацією та мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;

**3) організаційної ефективності** (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства). Такий підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на його діяльність. Тому кінцеві результати такої діяльності повинні слугувати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

Перелічені показники у сукупності всебічно характеризують ефективність управління персоналом туристичного підприємства в економічному, соціальному та організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них треба зібрати додаткову оперативну інформацію за допомогою конкретних соціологічних досліджень. На підприємствах з низьким рівнем механізації і автоматизації праці, а також на малих

підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без урахування значущості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів.

Для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства використовують такі показники:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Ці показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, переважно, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники:

- прибуток;
- продуктивність праці;
- обсяг продажів;
- рентабельність; продуктивність праці працівників;
- співвідношення темпів зростання продуктивності праці працівників і темпів зростання середньої заробітної плати;
- фонд оплати праці і зарплатоємність;
- витрати на управління.

Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визначають усі фахівці. На цій основі розроблені два основні напрями розрахунку ефективності витрат на персонал: 1) загальна ефективність витрат, тобто відносна величина ефекту, який вони дають; 2) порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час ухвалення рішень, пов'язаних з різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, й самі витрати.

Як наслідок діяльності при цьому можна розглядати обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів), прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відраховань у централізовані фонди, витрати на соціальні заходи. Ці показники доцільно аналізувати в динаміці за кілька років, а також порівнювати з показниками діяльності споріднених підприємств.

Значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства, зростає.

Показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дає змогу судити про мотивацію, потреби і конфліктність у трудовому колективі.

2. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства загалом (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

Наприклад, ефект впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики американської компанії «Хоніуел», може бути визначений за формулою:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z, \quad (1.1)$$

де  $P$  – тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші чинники результативності;

$N$  – кількість працівників, які пройшли навчання;

$V$  – вартісна оцінка розбіжності у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;

$K$  – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках);

$Z$  – витрати на навчання одного працівника.

3. Ступінь задоволеності персоналу роботою (оцінюється на підставі аналізу думок і реакції працівників на кадрову політику підприємства та її окремі напрями).

Ставлення працівників з'ясовують за допомогою обстеження шляхом анкетування або інтерв'ювання. Обстеження можуть охоплювати велике коло питань: загальну задоволеність роботою; задоволеність конкурентоспроможністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю та оплатою тощо.

Очевидно, що склад показників повинен бути змінним, він може уточнюватися і доповнюватися за умов динамічного розвитку підприємства.

Організаційна ефективність управління персоналом підприємства описує у таких термінах: задоволеність працівника, тривала відсутність або прогули, плинність робочої сили, кількість гострих конфліктів, кількість скарг, а також нещасних випадків та ін. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із перелічених компонентів; за кожним з них повинна досягатися певна мета.

Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства). Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці.

2. Співвідношення чисельності управлінського апарату та інших категорій працівників.

3. Надійність роботи персоналу (визначається кількістю можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни).

4. Рівномірність завантаження персоналу (характеризує частки втрат через перевантаження працівників).

5. Стан трудової дисципліни (відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників підприємства). Характеризує організаційний порядок на підприємстві і його організаційну культуру.

6. Укомплектованість кадрового складу. Вона оцінюється кількісно та якісно:

- кількісно – шляхом зіставлення фактичної чисельності персоналу розрахованою за трудомісткістю операцій або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом);
- якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

Перлічені показники дають змогу оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства: економічність, надійність, рівномірність і якість. У сукупності вони характеризують організаційну ефективність роботи працівників підприємства.

Комплексна ефективність управління персоналом підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих відповідних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності підприємства, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значущості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, яке дорівнює 100 балам.

Методика оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства базується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі і теорії класифікації.

Зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства:

1. За допомогою методу експертних оцінок і кореляційного аналізу визначається перелік економічних, соціальних і організаційних показників, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства. Перелік таких показників встановлюється на основі вивчення нормативно-законодавчих актів, матеріалів підприємства, форм і інструкцій для складання статистичної та оперативної звітності.

2. Задаються критерії досягнення визначений кінцевих результатів з найменшими витратами ресурсів і високою якістю товарів.

Числові значення таких критеріїв визначаються з фінансових документів, форм статистичної та оперативної звітності і розраховуються як відношення фактичного значення кінцевого результату до базисного у відсотках ( $X_i$ ):

$$X_i = \frac{P_{\Phi i}}{P_{Б i}} \times 100\% , (1.2)$$

де  $P_{\Phi i}$  – фактичне значення  $i$ -го показника кінцевого результату за звітний період;

$P_{Б i}$  – базисне значення  $i$ -го показника кінцевого результату (план, норматив, факт попереднього періоду) за звітний період.

Критерій  $X_i$  характеризує ступінь досягнення фактичного кінцевого результату (виконання, перевиконання, недовиконання). Щоб критерії відображали результати управління персоналом підприємства більш об'єктивно, не повторюючи один одного, їх попередньо корегують.

$$P_i = f(X_i), (1.3)$$

де  $P_i$  – числове значення скорегованого  $i$ -го показника кінцевого результату, %;

$f(X_i)$  – математична функція корегування  $i$ -го показника. При цьому використовують чотири залежності:

1) лінійна висхідна ( $P = X$ ), коли заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату, а при недовиконанні приймається його фактичне значення (має відношення до соціальних показників);

2) лінійна низхідна ( $P = 200 - X$ ), коли заохочується досягнення результату з найменшими витратами ресурсів, а за перевитрату ресурсів нараховується менша кількість балів. Ця функція застосовується для таких ресурсних показників, як витрати на 1 грн товарообігу, фонд заробітної плати, плінність робочих кадрів, втрати робочого часу;

3) піраміда, коли заохочується тільки 100-відсоткове досягнення кінцевого результату і не заохочується недовиконання або перевиконання. При цьому числове значення скорегованого до 100% показника визначається за формулою  $P = X$ , а за  $X > 100\%$  – за формулою  $P = 200 - X$ ;

4) лінійна зворотна (штрафні санкції) передбачає нарахування негативних відсотків за формулою  $P = -X$ , коли числове значення такого показника призводить до негативних наслідків у діяльності підприємства (наприклад, розкрадання матеріальних цінностей, виробничий травматизм, порушення трудової дисципліни). Ці показники не плануються, а враховуються у формі штрафних санкцій.

3. За допомогою зазначених показників-критеріїв і вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і рангової кореляції, розраховується комплексний показник ефективності, у якому порівнюються різні економічні, соціальні та організаційні показники з урахуванням їх важливості.

Комплексний показник ефективності визначається шляхом підсумовування часткових показників ефективності, що відображають кінцеві результати діяльності підприємства, використання ресурсів, соціальну діяльність і організаційну результативність праці персоналу підприємства.

Часткові показники визначаються за результатами виконання економічних, соціальних і організаційних показників шляхом множення відсотків їхнього виконання на вагові коефіцієнти значимості функцій управління:



$$ЧП_i = П_i \times V, (1.4)$$

де ЧП<sub>i</sub> – значення і-го часткового показника ефективності управління персоналом підприємства, бали;

П<sub>i</sub> – виконання економічних, соціальних і організаційних показників, %;

V<sub>i</sub> – ваговий коефіцієнт і-го часткового показника, частка.

Ваговий коефіцієнт показує відносну важливість відповідного показника у загальній сукупності показників комплексної ефективності. Він також вводиться для подолання розбіжності інтересів підприємства, трудового колективу і кожного працівника. Вагові коефіцієнти прямо пропорційно впливають на часткові показники ефективності роботи. Вони визначаються методом експертних оцінок, шляхом ранжирування показників із присвоєнням їм частки. При цьому для деяких показників кінцевих результатів діяльності підприємства доцільно зафіксувати значення частки в розмірі не менше як 0,5, залишивши на показники результативності праці, організаційної і соціальної ефективності решту. За цієї умови буде дотримано пріоритет результатів економічного розвитку підприємства.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства залежить від його числового значення:

- якщо воно менше за 95 балів, то управління персоналом підприємства є незадовільним;
- якщо воно перебуває у діапазоні 95-100 балів, то управління персоналом підприємства є задовільним (але не усі можливості використані);
- якщо воно перебуває у діапазоні 100-105 балів і виконані усі часткові показники, то управління персоналом підприємства є добрим;
- якщо воно більше за 105 балів, то ефективність управління персоналом підприємства оцінюється на відмінно.

Практична цінність цього показника полягає у можливості оцінки динаміки ефективності управління персоналом підприємства за різні періоди, об'єктивного розподілу фонду оплати праці між підрозділами підприємства, планомірного впливу на підрозділи підприємства для забезпечення їх оптимального функціонування.

## 1.7. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В усьому світі триває пошук найбільш раціональних моделей управління. Досвід багатьох фірм свідчить про те, що інвестиції в нове обладнання не сприяють підвищенню продуктивності праці, якщо не враховується „людський фактор”, тобто якщо одночасно не здійснюються великі вкладення капіталу в підготовку персоналу, створення резерву кадрів, у впровадження нових принципів організації праці. Крім того,

необхідними заходами управлінського рівня є, створення нової виробничої культури, що передбачає упровадження принципів групової роботи (виробничої діяльності), реорганізацію підготовки і підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну, комплексну організацію роботи з резервом кадрів, на оплату праці урахуванням виробничих потреб, на стимулювання ініціативи і залучення до процесу ухвалення рішень, у тому числі спрямованих на поліпшення якості обслуговування споживачів.

У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплетіння різних його моделей: американської, японської і західно-європейської.

### Європейський досвід управління персоналом

Помітно вплинули на формування менеджменту англійські дослідники Р. Фелк і Л. Урвік, які займалися розробкою класичних принципів управління, що згодом стали спільними для європейської та американської управлінських шкіл. Англійські вчені зробили вагомий внесок у розробку методу „дослідження операцій”, що зародився в Англії в 40-х роках ХХ ст. і був покликаний до життя деяких військових стратегічних і тактичних задач. З часом центр досліджень перемістився в Америку.

У Франції питання наукового управління досліджували Анрі Луї Ле Шательє, Шарль Фремен-віль, брати Андре й Едуард Мішлен. До становлення менеджменту як науки багато зусиль доклав Анрі Файоль.

Проблеми наукового управління виробництвом у Німеччині вивчав Вальтер Ратенау. Величезним є внесок у дослідження принципів організації відомого німецького соціолога Макса Вебера, що розробив „ідеальний тип” адміністративної організації, назвавши його терміном „бюрократія”. Особливої уваги заслуговують дослідження з організації виробництва Кароля Адамецького. Західнонімецькі теоретики школи „людських відносин” виступали за більш твердий підхід до управління персоналом, ніж їхні колеги зі США та Японії.

У Великій Британії, Нідерландах, Норвегії, Швеції та інших країнах широко висвітлювалися також залучення працівників до „участі в управлінні”.

Сучасний західноєвропейський менеджмент має певні особливості, обумовлені специфічними економічними реаліями, передусім переходом від Диктату продавця до диктату споживача, усуненням міждержавних перепон для руху товарів і грошей, проникненням на ринки європейських країн товарів американських, японських і китайських компаній. За цих умов ефективна виробнича діяльність можлива тільки за ефективного менеджменту. Для підприємства суто технічні проблеми стають другорядними порівняно з проблемами комерціалізації товарів, освоєнням фінансових потоків, ефективного використання людських ресурсів. Виробничі об'єднання поступово перетворюються на соціально-економічні осередки, які прагнуть ефективно використовувати власні ресурси, враховуючи інтереси як власників і персоналу, так і своїх клієнтів, чий вимоги дедалі зростають [74].

У сучасній практиці європейського менеджменту багато уваги приділяють удосконаленню організаційних структур управління. У 60-ті роки ХХ ст. було розпочато запровадження дивізіональних, а пізніше – мультидивізіональних структур управління.

Дивізіональна структура відповідає сучасній концепції європейського менеджменту, відповідно до якої найголовнішим є робота з людьми. Втілення в життя принципу „добрих людських взаємин” вимагає відходу від традиційних організаційних схем, розподілу обов’язків, визначення змісту конкретних робіт, функцій, сфер відповідальності та ін. Організаційні структури вибудовуються з таким розрахунком, щоб звести до мінімуму кількість рівнів ієрархії; забезпечити можливість особистих контактів і відвертого, вільного двостороннього обміну думками між представниками різних шаблів службової ієрархії; забезпечити максимальну горизонтальну інтеграцію і максимальне взаємне збагачення змісту всіх однорівневих функцій, обов’язків і робіт та уможливити ефективне керівництво організацією загалом, координацію всіх її функцій і діяльності.

Західноєвропейські фірми використовують і матричну структуру, яка також орієнтована на людський ресурс виробництва й управління. Багато зусиль вони концентрують на роботі з персоналом, тому здебільшого визначають вартість підприємства з використанням правила „5М”, що доводить винятковість людського чинника порівняно з іншими чинниками виробництва.

У зв’язку з посиленням ролі людського чинника європейський менеджмент надає все більшого значення кадровим службам у загальному організмі підприємства. Тепер вони, як правило, вирішують такі завдання: управління людьми (набір, прийом, перепідготовка, звільнення тощо); управління умовами праці (оплата праці, дисципліна, інформація, захист, гігієна, безпека); соціальне управління (відносини всередині і поза межами колективу); документаційне кадрове обслуговування потреб працівника й адміністрації (забезпечення бланками трудових книжок, статистичної звітності, затвердженими формами облікових документів тощо); управління службами забезпечення (охорона, транспорт, санітарно-медична і ремонтна служби, служба соціального житла тощо); управління програмами (оплати праці, службового просування, підвищення кваліфікації тощо).

Оригінальна модель менеджменту, заснована на активізації людського чинника („управління за результатами”), сформувалася у Фінляндії. Сутність її полягає у визначенні організацією системи кінцевих цілей (результатів) її діяльності. Цю роботу здійснює вище керівництво спільно з виконавською ланкою менеджерів і з робітниками. Після цього розглядаються способи їх досягнення, а конкретні дії виконавці обирають самостійно. Фінська модель унікальна в кожній конкретній організації як щодо визначення результатів, так і щодо шляхів їх досягнення. З Цією метою здійснюють їх кількісне та якісне оцінювання. Відтак розробляють прогноз на 10–15 років і відповідно до наявних можливостей

визначають цілі на наступні 3–5 років. Підсумком є вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності фірми, основних шляхів досягнення її цілей. Щорічно на основі ситуаційного аналізу складається план, який містить ключові результати і цілі, а також способи їх оцінювання. На основі цілей затверджують тимчасовий бюджет, в якому визначають потребу в машинах і обладнанні, а також складають графіки роботи структурних підрозділів і окремих виконавців. Виконання програми супроводжується проміжним контролем досягнутих результатів, особливо тих, що впливають на кінцеві, уточненням передбачених графіків робіт. Ступінь досягнення кожного ключового результату оцінюють двічі на рік у розрізі виробничих груп і на рівні вищого керівництва фірми. Інколи для цього залучають зовнішніх консультантів. Система управління за результатами використовується і в інших європейських країнах [74].

Західноєвропейські учені вплинули на формування підходу до управління з позиції „соціальної людини”. Цей підхід дав змогу вивчати поведінку людей з погляду впливу на них групового поведіння.

Англійський учений Дж.М. Кейнс сформулював концепцію державного регулювання економіки, обґрунтував необхідність державного втручання в економіку.

На розвиток усієї Європи повоєнних років помітно вплинув німецький учений, політик, міністр економіки і канцлер ФРН Людвіг Ерхард. Під його керівництвом Західна Німеччина створила економічне диво. Концепція „соціального ринкового господарства” (за Ерхардом) спирається на два основних положення:

- посилення державного регулювання в усіх сферах господарювання;
- запровадження індикативного планування замість директивного.

Індикативне планування передбачає встановлення планів і показників, досягнення яких є найбільш бажаним.

Політика Ерхарда знайшла підтримку у всіх прошарках суспільства, а також учених і практиків сфери управління. Послідовники Ерхарда виробили європейську модель досконалості, в основу якої покладені концепції загального управління якістю TQM (Total Quality Management). Як свідчить досвід провідних світових підприємств, лише засвоївши ці концепції та зробивши їх основою своєї діяльності, підприємства можуть досягти високого рівня ділової досконалості.

Що ж таке TQM, які саме підходи підприємства високо оцінюються відповідно до цієї моделі?

Згідно з TQM, якість трактується не стільки як якість виробленої продукції чи наданих послуг, скільки як якість роботи підприємства загалом. Отже, TQM охоплює управління всіма аспектами діяльності організації і не може зводитися до діяльності випробувальної лабораторії чи ВТК.

Системи TQM найчастіше характеризують через набір концепцій, які відображають їх основні принципи та положення. Коротко охарактеризуємо основні з цих концепцій.

**1. Орієнтація на результат.** Діяльність підприємства повинна бути спрямована на задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, персоналу підприємства, власників, кредиторів, представників суспільства (як тих, що живуть безпосередньо поруч із підприємством, так і усіх інших). Підприємство повинно вивчати, гармонізувати і задовольняти потреби усіх цих сторін, розділяючи з ними вигоду від досягнутих результатів. При цьому треба мати на увазі, що часто побажання різних сторін можуть не тільки відрізнятись, а й суперечити одні одним. Подолання таких суперечностей і є одним з головних завдань управління підприємством.

**2. Концентрація уваги на споживачах.** Згідно з принципами TQM, успішними вважаються не ті підприємства, які просто виробляють продукцію відповідно до стандартів або вимог споживачів, а ті, які забезпечують високий рівень задоволеності споживачів, власного персоналу, успішно взаємодіють з постачальниками, допомагають у розв'язанні проблем суспільства і досягають при цьому високих фінансових результатів. Споживач є кінцевим арбітром якості товару або послуги. При концентрації уваги на споживачах досягається глибоке розуміння потреб і вимог споживачів (як поточних, так і потенційних), а також того, які саме споживачькі цінності треба пропонувати. Проводяться оцінка та аналіз ступеня задоволеності потреб споживачів, який впливає на рівень їхньої лояльності до організації. Вивчаються потреби споживачів, їм також пропонуються інновації, спрямовані на формування та задоволеність їхніх потреб. Споживачі широко залучаються до планування та удосконалення усіх процесів всередині організації, з ними налагоджується взаємовигідні довготривалі стосунки.

**3. Лідерство та відповідність цілям.** Лідери розвивають культуру організації, забезпечують єдність та чіткість її цілей, створюють середовище, в якому люди можуть досягати досконалості. Вони управляють ресурсами та спрямовують зусилля організації в напрямі вдосконалення. Політика та стратегія поширюються структурізовано та систематично по всій організації, охоплюючи всі види ділової активності. Поведінка людей визначається у відповідності з цінностями організації, її політикою та стратегією. Основний акцент у діяльності лідерів робиться не на примусі, наказі, контролі, а на переконанні, роз'ясненні, заохоченні.

**4. Управління, що ґрунтується на процесах і фактах.** Організація діє ефективніше, якщо всі внутрішньо пов'язані види діяльності розглядаються як процеси, що не потребують систематичного управління. Рішення, що стосуються поточного управління та запланованих удосконалень, ухвалюються на підставі надійної інформації, що включає оцінку з боку зацікавлених сторін. Для обґрунтування ухвалення рішень розробляється система кількісних показників, що характеризують усі аспекти діяльності організації. Запроваджується система планування, відстеження та вдосконалення показників. Використовуються колективні методи ухвалення рішень, що мінімізує суб'єктивні фактори.

**5. Розвиток персоналу та його залучення до удосконалення.** Потенціал працівників вивільнюється через спільний набір цінностей, створення культури довіри та надання їм повноважень. Створюється фон сприятливий для залучення усіх людей до активності та інформаційного обміну, який підтримується можливостями навчання та підвищення кваліфікації. Працівники розглядаються не як пасивні виконавці розпоряджень та інструкцій, а як творча сила, яка активно впливає на діяльність підприємства. Підприємство поділяє зі своїми працівниками відповідальність за результати своєї роботи, за якість продукції (послуг), за економічний стан.

Надання працівникам широких повноважень підкріплюється розгалуженою системою їх навчання та інформування, що не обмежується питанням виконання безпосередніх обов'язків, а включає питання, важливі для розвитку підприємства загалом.

Система стимулювання персоналу, як морального, так і матеріального, спрямована не тільки на виконання планів, а й на активну участь у процесах удосконалення.

Щоб підприємство могло попередньо визначити свій рівень розвитку згідно з описаними фундаментальними концепціями, фахівці Європейського фонду управління якістю розробили спеціальну матрицю. Визначивши своє положення за кожним з рядків цієї матриці (найкраще, якщо це буде результат групового обговорення вищим керівництвом) підприємство може оцінити свої успіхи, визначити першорядні напрями удосконалення (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Матриця Європейської моделі досконалості

	Початковий рівень	На шляху до досконалості	Досконалий рівень
Орієнтація на результат	Визначені усі зацікавлені сторони	Потреби зацікавлених сторін оцінюються чітким і структурованим шляхом	Діє чіткий механізм збалансування очікувань всіх зацікавлених сторін
Концентрація уваги на споживачах	Оцінюється рівень задоволеності споживачів	Встановлюються цілі та завдання, пов'язані з рівнем задоволеності споживачів. Вивчаються питання, пов'язані з лояльністю споживачів	Задоволеність потреб споживачів виступає рушійною силою бізнесу. Питання, пов'язані з лояльністю споживачів, вивчаються, вимірюються і використовуються для удосконалення

Лідерство та відповідність цілям	Визначені місія та візія (бачення)	Політика, персонал і процеси узгоджені між собою. Чинна „модель” лідерства	Спільні цінності і „модельна” етика утверджується на всіх рівнях організації
Управління, що ґрунтується на процесах і фактах	Визначені процеси, необхідні для досягнення бажаних результатів	Порівняльні показники та інформація використовуються для встановлення цілей, що стосуються усіх процесів	Показники можливостей і стабільності процесів вимірюються, досліджуються і використовуються для удосконалення рівня виконання
Розвиток персоналу та його залучення до удосконалення	Персоналу надаються відповідальність і права для розв'язання проблем	Персонал є інноваційною і творчою силою для досягнення цілей організації	Персонал володіє повноваженнями для того, щоб діяти самостійно і вільно поширювати знання та досвід
Постійне навчання, інновації та вдосконалення	Можливості для удосконалення ідентифікуються і використовуються	Цілі постійного удосконалення встановлюються для всіх працівників	Успішні інновації та удосконалення поширені розповсюджені та інтегровані у загальну систему
Розвиток партнерства	Наявний процес вибору постачальників і управління ними	Визначаються удосконалення та досягнення постачальників; визначені ключові зовнішні партнери	Організація та її ключові партнери є взаємозалежними. Плани та політики розробляються спільно на базі спільних знань
Відповідальність перед суспільством	Правові та нормативні вимоги аналізуються та виконуються	Активна участь у житті суспільства	Очікування суспільства вимірюються і використовуються для ініціації удосконалень

За сучасних умов в Україні одним із пріоритетних напрямів є вироблення основних теоретичних і методологічних позицій використання менеджменту в практичній діяльності. Управлінська думка відзначається пошуком нових конкретних і реальних шляхів удосконалювання системи управління, виробленням позиції щодо різних проблем управління за ринкових умов і на основі творчого осмислення передового закордонного досвіду.

Хотілося б відзначити, що в Україні нестабільність зовнішнього середовища бізнесу виявляється значно сильніше, ніж у країнах з розвинутою економікою, тому для вітчизняних менеджерів так важливо поновому подивитися на управлінські проблеми, вивчати зарубіжний досвід, застосовувати його на практиці управління.

### Американський досвід управління персоналом

Американський менеджмент увібрив у себе основи класичної школи, засновником якої є Анрі Файоль. Багато для популяризації основних положень класичної школи зробили американці Лютер Гьюлік і Ліндал Урвік. Класична школа вплинула на формування всіх інших напрямів в американській теорії управління.

Перехід від екстенсивних до інтенсивних методів господарювання в 20-30-ті роки ХХ ст. зажадав пошуку нових форм управління. Поступово склалося розуміння того, що для виживання виробництва необхідно змінити ставлення до положення робітника на підприємстві, виробити нові методи мотивації і співпраці робітників і підприємців.

Сучасний американський менеджмент базується на трьох історичних передумовах:

- 1) наявність ринку;
- 2) індустріальний спосіб організації виробництва;
- 3) корпорація як основна форма підприємництва.

Американський економіст Роберт Хейлбронер виокремив три основних історично сформованих підходи до розподілу ресурсів суспільства: традиції, накази і ринок. Традиційний підхід передбачає розподіл економічних ресурсів суспільства за допомогою сформованих традицій, від одного покоління до іншого. Командний підхід має на увазі розподіл ресурсів через накази. Ринковий підхід передбачає розподіл ресурсів за допомогою ринку, без жодного втручання суспільства. Останні є найбільш ефективними.

Сучасна американська модель менеджменту орієнтована на таку організаційно-правову форму приватного підприємництва, як корпорація (акціонерне товариство), що виникла ще на початку ХІХ ст. Американські корпорації у своїй діяльності широко використовують стратегічне управління. Це поняття було запроваджене в обіг на межі 60-70-х років ХХ ст., а у 80-ті роки його вже використовували практично всі американські корпорації.

Найважливішою складовою планової роботи корпорації є стратегічне планування, що виникло за умов насичення ринку й уповільнення зростання деяких корпорацій. Стратегічне планування створює базу для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Для зниження опору робітників організаційним змінам, що відбуваються в корпораціях, розробляються програми поліпшення „якості трудового життя”, за допомогою яких працівники корпорації залучаються до розробки стратегії її розвитку, обговорення питань раціоналізації виробництва, вирішення різноманітних зовнішніх і внутрішніх проблем.

Американська практика добору керівників робить акцент на організаторських здібностях, а не на знаннях фахівця.

В управлінні американськими компаніями запроваджені системи стратегічного планування і управління, децентралізація структур, і використовуються бригадні методи організації праці.



Економічні основи побудови і загальна соціальна спрямованість систем управління найманим персоналом у США перебувають під значним впливом відносин праці і капіталу, заробітної плати і розподілу доданої вартості (прибутку). Більшість принципів організації кадрової роботи в США сформувалися за специфічних американських умов і тому суттєво відрізняються від західноєвропейських чи японських.

Американська система заснована на трактуванні діяльності з управління як самостійної професії і спирається на найрозвиненішу у світі мережу навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують ґрунтовну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації управлінців. Особливістю американської системи є висока мобільність керівного складу в промисловості, що ускладнює формування резерву кадрів. В американському управлінні значно більшим є прошарок „джерналистів”, тобто тих, хто виконує загальні обов’язки керівників широкого профілю, і повинен бути компетентним і у техніці, і в економіці, і у виробництві, і в ринковій діяльності. Широко використовуються програмно-цільові, матричні структури управління, що вимагають від керівників вищого і середнього рівнів розвитку особливих навичок, гнучкості, пристосовності. Системи добору, оцінки, стимулювання, просування персоналу в США більше, ніж в інших країнах орієнтовані на індивідуальний підхід до кожного керівника і фахівця. Вони розвиваються як під впливом об’єктивних вимог, так і на ґрунті традиційної американської психології індивідуалізму, досягнення особистої успіху, перемоги в конкуренції тощо.

Американські теорія і практика кадрової роботи враховують об’єктивні зміни вимог до керівників, досить швидко пристосовуються до них, вбирають у себе багато висновків економічної науки, соціології і соціальної психології, здобутки практики управління.

Вищих керівників власники фірм розглядають як повноважних представників своїх інтересів, що фактично одержують не лише заробітну плату, а й частку від прибутку підприємства. Добір, оцінка і просування кожного з них здійснюються індивідуально, ця робота покладається безпосередньо на членів ради директорів компанії. Форми підвищення їхньої кваліфікації і підготовки до посідання нової посади побудовані так, щоб, мінімально використовуючи час керівника, дати йому максимум корисних знань і навичок.

Керівники середнього рівня становлять найбільшу групу в адміністративно-управлінському апараті виробничої і невиробничої сфер США, вони частіше переміщуються з одних посад на інші, з них формується резерв кадрів на вищі керівні посади. Саме для керівників цього рівня у великих організаціях створюються комплексні системи кадрової роботи, що охоплюють:

- 1) планування забезпечення фірми керівними кадрами, їх „кар’єри” і просування;
- 2) конкурсний добір кандидатів на заміщення вакантних керівних посад;

- 3) формальну (засновану на чітких критеріях) оцінку результатів праці працівників, а також їхніх професійних, ділових і особистих якостей;
- 4) регулярну процедуру оцінки всіх керівників середнього рівня за особистої участі в ній вищих керівників;
- 5) перепідготовку і підвищення кваліфікації керівників з урахуванням перспектив їхнього просування.

Керівників нижчої ланки управління набирають з лав робітників чи молодих фахівців, більшості з яких уперше доведеться керувати людьми. При формуванні резерву кадрів на ці посади висувуються такі головні завдання, як добір працівників, здатних до керівництва, освоєння ними елементарних знань з управління, а також ефективне „входження” в посаду.

При формуванні резерву керівних кадрів багато американських корпорацій застосовують п’ятилітнє і поточне планування забезпечення фірм керівними кадрами. Такі плани мають вигляд так званих програм управління кар’єрою керівників і програм управління людськими ресурсами. Вони відзначаються:

**по-перше**, конкретним і деталізованим обліком керівних посад, які у майбутньому виявляться на цій фірмі вакантними;

**по-друге**, індивідуальним „плануванням кар’єри” кожного керівника і фахівця, що передбачає в резерві на просування, з урахуванням потреб фірми і особистих рис кандидата на посаду;

**по-третє**, створення стимулів до підвищення ефективності особистої праці в зв’язку з перспективою просування в посаді.

Типова програма „управління кар’єрою керівника” передбачає:

- 1) визначення потреби фірми в кадрах вищої кваліфікації на 5 років;
- 2) щорічну оцінку результатів праці всіх керівників і фахівців, а також регулярну оцінку їхніх індивідуальних якостей і можливостей;
- 3) співбесіду з працівниками з приводу перспектив їхнього просування, виявлення їхніх особистих схильностей, консультування працівників їхніми начальниками з цих питань;
- 4) визначення потреби в перепідготовці і підвищенні кваліфікації керівних кадрів, укладання індивідуальних планів „розвитку керівників” (включаючи визначення посади, яку в перспективі може посісти конкретний фахівець, складання плану його перепідготовки і підвищення кваліфікації, стажування в зовнішніх організаціях, тимчасового посідання інших посад у тій же фірмі для розширення світогляду набуття досвіду роботи тощо).

Кадрові служби багатьох фірм укладають на п’ять років схеми перемищення співробітників в організаційній структурі фірми з урахуванням очікуваних вакансій. Паралельно проводиться велика робота зі стимулювання планування працівниками своєї кар’єри.

Великого значення в американській практиці надається добору і перевірці (тестуванню) кандидатів на керівні посади на всіх рівнях керівництва. При заміщенні посад вищих керівників це полягає, як правило, у ретельній, суто індивідуальній перевірці й оцінці кожної кандидатури.

Керівництво компаній тримає процес добору керівників вищої і, частково, середньої ланки під постійним контролем. З цією метою в більшості великих і середніх корпорацій створені комітети з призначень як постійні секції ради директорів, до їх складу входять члени ради директорів, що володіють найбільшим досвідом і авторитетом.

Якщо остає необхідність пошуку кандидата на ту чи іншу керівну посаду поза корпорацією, то керівництво фірми часто звертається по допомогу до консультативних фірм (приблизно 1/3 американських фірм використовує це). Такі фірми підшукують кандидатів на вакантні посади і виступають гарантами їхньої відповідності висунутим вимогам.

Важливі функції з добору кандидатів на керівні посади для нижньої (рідше — середньої) управлінської ланки виконують центри оцінки, основне завдання яких — виявляти працівників, здатних до управління, й об'єктивно оцінювати їхні можливості.

За підсумками оцінювання складається докладний звіт про виявлені якості кандидата на посаду, його переваги і недоліки, який потім зберігається в особистій справі працівника. Рекомендацію для участі в такій програмі звичайно надають керівники, які добре знають свого підлегло, хоча деякі великі компанії вже почали допускати до перевірки всіх, хто бажає.

Інший напрям у практиці формування і використання резерву кадрів — значне розширення практики конкурсного добору кандидатів на заміщення вакантних посад керівників нижчого і середнього рівнів. Близько 90% промислових компаній публікують для широкого кола працівників інформацію про наявну чи очікувану вакантну посаду і про вимоги до них. Іноді фірми заздалегідь опитують співробітників стосовно того, яку посаду вони хотіли б посісти в майбутньому.

Однією із серйозних проблем, що часто постають при призначенні на посаду вищого і середнього рівнів керівництва, є розбіжність між вимогами, які висуваються до кандидата на конкретну посаду, і тим фактичним досвідом, яким володіє співробітник, зарахований у резерв на просування. Американці вважають, що призначення навіть талановитого адміністратора на посаду, що не відповідає його профілю, може призвести до небажаних для організації наслідків, а тривале емпіричне набуття необхідних знань і навичок — найбільш ефективний шлях „становлення керівника”.

Визначальну роль у подоланні цього розриву відіграють підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації керівних кадрів і фахівців за внутрішньофірмовими програмами, що втілюються в життя силами власних центрів і залучених викладачів. За такими програмами щорічно навчають близько 3/4 керівників нижчої ланки і 2/3 керівників середнього рівня. Однак для підготовки керівних кадрів вищої кваліфікації використовуються головним чином зовнішні семінари і програми освіти в сфері управління.

Формуючи резерв кадрів, більшість великих фірм воліє скеровувати на дворічну підготовку з відривом від виробництва співробітників

у віці 25–30 років, з вищою освітою і стажем роботи на фірмі не менш трьох років, хоча для деяких особливо престижних програм добираються більш досвідчені співробітники 35–40-літнього віку.

При формуванні резерву кадрів на просування в посаду, для кожного кандидата на просування складається (часто в рамках внутрішньофірмового плану роботи з резервом кадрів) індивідуальний план підвищення кваліфікації з урахуванням того, яких йому бракує знань і на підставі цього плану обирається навчальний центр для перепідготовки і будується навчальний процес. Крім того, у процесі навчання дедалі більше уваги приділяється засвоєнню нових знань і розвитку навичок власне управлінської діяльності, тобто про ухвалення рішень, діловий етикет, спілкування тощо.

Однак як засвідчив американський досвід, навчальні програми „становлення керівників”, за всієї їх важливості, можуть лише створити ж зміцнити основу для виконання керівником його функцій. Набутий же досвід практичної роботи не можна нічим замінити, і тому необхідно спеціально організувати набуття керівниками (менеджерами) різноманітних управлінських навичок.

Для цього повсюдно використовується так звана ротація управлінського персоналу, за якою кандидат на підвищення планомірно переміщається з одного підрозділу компанії в інший: технічні, фінансові та інші функціональні служби, підрозділи компанії в різних регіонах США і за кордоном, а також різні за галузевим профілем чи відділення фірми. Ротація розглядається як головний метод підготовки — „дженералістів”, подолання функціональної (інженерної, економічної, збутової) обмеженості їхніх поглядів на проблеми, з якими зіштовхується компанія.

Типовий керівник вищого рівня американської компанії до призначення на посаду президента чи віце-президента вже, як правило, працював у трьох-чотирьох різних службах. Лише 1/5 керівників в американській промисловості працюють усе своє життя в одній функціональній сфері діяльності (у Великій Британії їх частка становить 43%, а в Японії вона менша, ніж у США). Врешті-решт накопичений досвід практичної роботи, стає більш головним фактором при призначенні на керівну посаду, ніж характер базової освіти, отриманої у навчальному закладі чи закладах підвищення кваліфікації.

Планомірне переміщення перспективних молодих керівників з одних посад на інші починається, як правило, заздалегідь, коли вони ще перебувають на керівних посадах у середніх ланках. Крім планомірної зміни посад, передбачаються відповідне підвищення їхньої кваліфікації і перепідготовка.

Ще один метод досягнення відповідності кандидата на керівну посаду вимогам, що випливають з його функціональних обов'язків, — тривале поетапне „входження” в посаду. Досвід засвідчує, що сторонні люди (особливо порівняно молоді), висунуті на керівну посаду середнього рівня, пристосовуються до специфіки діяльності фірми й ознайомлюються з особливостями її виробництва протягом 12–18 місяців, навіть якщо це фахівці високої кваліфікації, зі спеціальною освітою і стажем роботи.

Річний період розглядається одночасно і як іспитовий термін з визначення придатності стороннього кандидата посісти посаду. Протягом цього часу може бути ефективно здійснена також ротация працівника: йому надають можливість попрацювати по кілька місяців на посадах, суміжних з його майбутнім призначенням.

Формування резерву керівних кадрів тісно пов'язане з загальною системою оплати і стимулювання працівників та їхнього просування службовою драбиною. Підвищення чи істотне збільшення оплати розглядаються в американській практиці як головні форми заохочення працівників апарату управління.

Спираючись на висновки соціальних психологів, деякі фірми при складанні п'ятирічних планів кадрової роботи поділяють керівників і фахівців на три категорії:

1) за рік ті, хто досяг відмінних результатів і має високий потенціал на просування (працівників категорії слід заохочувати не рідше одного разу в півтора року);

2) ті, хто продемонстрував відмінний рівень за одним з двох названих параметрів і задовільний рівень за іншим (заохочення — один раз на три роки);

3) ті, хто володіє задовільним рівнем за обома названими параметрами (заохочення — один раз на п'ять років).

У деяких системах кожному працівнику привласнюється (секретно) код його „цінності для фірми” за п'ятибальною системою:

5 — звільнення було б непоправною втратою для фірми;

4 — працівника дуже важко замінити;

3 — працівника можна замінити;

2 — відхід працівника істотно не вплине на результати діяльності фірми;

1 — працівника слід звільнити.

Відповідно будується кадрова політика стосовно керівників і фахівців.

Оцінка індивідуальних результатів праці керівників і фахівців у приватних і державних організаціях у США — центральний елемент усієї кадрової політики. Вона поступово витісняє нормативний підхід до оцінки результатів праці (що передбачає преміювання за встановленими нормативами усіх працівників підрозділу за виконання планового завдання незалежно від їхнього особистого внеску).

Оцінка індивідуальних результатів діяльності використовується комплексно і служить для встановлення розміру оплати і преміювання працівника, визначення його відповідності займаній посаді і доцільності підвищення чи переміщення, виявлення недоліків в організації праці працівника й в його використанні, а також для визначення необхідності підвищення його кваліфікації і перепідготовки. Практичне впровадження такого підходу передбачає застосування чітко сформульованих критеріїв якостей індивідуальної роботи керівника чи фахівця.

Як правило, для оцінювання формується відповідний колегіальний орган (комітет), до складу якого входять представники вищого керівництва чи фірми міністерства, представники кадрової служби, безпосередні начальники оцінюваних працівників, один із представників тієї ж професійно-кваліфікаційної групи, що й оцінювані працівники. Вище керівництво деяких фірм бере безпосередньо участь в оцінці керівників середнього рівня. 6,5 тисячі керівників корпорації „Дженерал моторс” одержують оцінку за особистої участі президента корпорації, шести старших віце-президентів і десяти групових (кураторів відділень) віце-президентів. Процедура оцінювання здійснюється двічі в рік протягом безперервної шестиденної сесії. Примітно, що в багатьох системах оцінка керівника пов'язана з гарантованим заохоченням чи покаранням.

Для сучасної американської практики характерні широкий арсенал новітніх форм і методів роботи з резервом керівних кадрів, що тісно узгоджуються з іншими елементами організації праці та управління, із системами оплати праці, у тому числі з диференційованим преміюванням. Роль і значення кадрових служб безупинно зростають, а заробітна плата віце-президентів з кадрів лише за останнє п'ятиліття зросла на 60—80%.

Упровадження сучасних форм і методів роботи з керівними кадрами можливе лише за умови загального високого рівня організації праці та управління, що передбачає наявність в організації розроблених посадових інструкцій, критеріїв і процедур оцінки персоналу, розгорнутих планів роботи з кадрами, систем їхнього обліку тощо. На організацію роботи з кадрами керівників і фахівців у США помітно впливає конкуренція, не тільки між фірмами, а й усередині них — між підрозділами чи окремими працівниками, а також наявність резервної армії праці.

У США накопичено значний досвід підготовки керівників для різних галузей бізнесу, існує більш 1000 шкіл бізнесу, кращі з яких створені при університетах і великих корпораціях. У 1991 р. близько 700 таких шкіл видали майже 75 тисяч дипломів „магістра ділової адміністрації” (МВА), що високо котируються в інших країнах. Найпрестижніша Державна школа бізнесу, найстарша в Америці, є родоначальницею методу конкурентних ситуацій. З моменту заснування (1908) вона підготувала керівників компаній за галузевими ознаками (нафта, газ, металургія, торгівля, транспорт та ін). Тепер, відгукуючись на потребу практики, школа готує функціональних керівників для будь-якої галузі бізнесу. Основна діяльність школи — навчання за програмою МВА, а її завдання — навчити випускників якостям, які необхідні керівникові вимагаються керівнику; прищепити їм такі навички та вміння:

1) уміння побачити місце своєї організації в навколишньому світі;

2) аналітичні інтеграційні навички, тобто здатність оцінити заплутану ситуацію, визначити і сформулювати проблему, розробити альтернативні варіанти її рішення і реалізувати обраний варіант;

3) технічні і функціональні навички, тобто компетентність у сферах виробництва, маркетингу, фінансів;

4) уміння поєднувати особисту ділову етику з успішною діяльністю з управління компанією;

5) навички взаємодії з людьми й уміння впевнено працювати в атмосфері конкуренції.

Особливе місце в структурі школи посідають програми навчання (підвищення кваліфікації) керівників, які уже працюють в компанії. На навчання за програмою для вищих керівників приймаються особи, які мають не менш як 15–20 років досвіду управлінської роботи на посадах керівників компаній чи їхніх заступників. Найбільш поширеними є міжнародна програма для керівників вищого рівня (18MP), програма підготовки функціональних керівників великих акціонерних компаній до заняття посад вищих керівників (зі стажем не менш як 10 років) і програма для президентів – власників компаній (OMP).

Корпорація, здобуваючи дорогий „людський ресурс” чи пробуючи застосувати його в новій якості, розраховує одержати швидко віддачу. Суворий контроль і оцінка переваг та недоліків діяльності працівника дають змогу вчасно допомогти йому виправити недоліки. Водночас перевіряється правильність рішення про призначення. Стосовно рядових виконавців, керівників низової ланки таку відповідь, вважається, слід отримати уже через кілька місяців, стосовно керівників середньої і вищої ланок – не пізніше як за рік. Працівника, який не справляється з обов'язками без зайвих зволікань, переводять на менш відповідальну роботу чи звільняють.

У перші місяці соціальної адаптації працівник знайомиться з нормами поведінки та основами своєї майбутньої діяльності. Надалі прищеплені новому працівнику стандарти трудової діяльності прагнуть закріплюються і підтримуються за допомогою уже регулярної процедури щорічної оцінки.

Як свідчить аналіз практики, що корпорації переважно використовують одночасно обидва види оцінки діяльності працівників, тобто за результатами праці й на підставі оцінки якостей, що впливають на досягнення результатів. Оцінна форма має два розділи, у кожному з яких керівник, поряд з бальною оцінкою, звичайно подає розгорнуті обґрунтування. Корпоративні процедури передбачають індивідуальне обговорення підсумків оцінки з підлеглим. Останній засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками начальника чи особливі обставини, що вплинули на результати праці.

Особливістю американського підходу до управління персоналом є вимога доброго знання прямим начальником не лише своїх безпосередніх підлеглих, а й працівників, які займають в організації ієрархії посади декількома рівнями нижче. Керівник одного-двох вищих рівнів розглядає виставлені оцінки з урахуванням виявленої реакції працівника, ще раз перевіряє і затверджує їх. Якщо результати праці і потенціал працівника перевершують установлені стандарти, потрібно отримати ще одне підтвердження цьому, на більш високому рівні. Це дає змогу

керівникам верхнього рівня брати участь у вирішенні кадрових питань, послуговуючись інформацією з перших рук стосовно ключових посад і найбільш перспективних працівників. Така участь забезпечує реальну централізацію кадрової політики.

Розробка заходів спрямована на поліпшення роботи оцінюваного персоналу, є сьогодні чи не найважливішим теоретичним завданням, їй надається перевага перед такими функціями оцінки, як визначення місця працівника серед інших оцінюваних, виявлення переваг і недоліків у його діяльності для встановлення оплати і виявлення кандидатів на звільнення. Однак обстеження в корпораціях показали, що керівники насамперед виявляють інтерес до скорочень персоналу і розподілу винагород, у меншому ступені – до виявлення переваг у діяльності працівників і найменше – до оцінки перспектив просування і рекомендацій з удосконалення роботи підлеглих. Тому в практиці оцінки нерідко найбільш ретельно обґрунтовані негативні висновки, тоді як обговоренню підсумків оцінки з працівником і виробленню необхідних рекомендацій керівники приділяють найменше часу.

Одна з головних функцій оцінки діяльності працівників – визначення контингенту персоналу, за рахунок якого варто провадити скорочення. Корпорації вважають обов'язковим позбавлятися працівників, що з тих чи інших причин стали зайвими. Розрізняють дві причини: індивідуальні звільнення, метою яких є заміна недостатньо ефективних менеджерів, або скасування управлінських робочих місць (чи їх об'єднання). Часто функції посад, що скасовуються, передають на нижчий рівень управління.

Звільнення в корпораціях набули регулярного характеру, під них сьогодні підводиться „наукова база”, заснована на результатах психологічних і економічних досліджень. Звільнення через неефективність проводиться за підсумками оцінки діяльності працівників, визначеної як невідповідна установленим вимогам: якщо їх не звільняють відразу, застосовують так звану програму з удосконалення діяльності, що розрахована на два-три місяці і містить конкретні цільові завдання виконавцю. По завершенні відведеного терміну працівника в обов'язковому порядку оцінюють повторно. Недосягнення поставлених планом цілей автоматично веде до звільнення.

Культ особистого успіху і конкуренція, підтримувана на всіх рівнях управління, створюють умови, за яких почуватися невразливим може тільки той, хто має найвищі бали. Розмір зарплати може переглядатися за підсумками оцінки (в деяких випадках – щорічно) і розглядається як основний важіль стимулювання, значно важливіший за преміювання.

Японський досвід управління персоналом.

Японія є лідером на світовому ринку: на її частку припадає більше половини загальної вартості акцій усіх країн світу, в той час як населення Японії складає всього 2% від населення земної кулі. Однією з головних причин стрімкого успіху Японії є застосовувана нею модель менеджменту, орієнтована на людський фактор. При цьому японці розглядають не одну людину (особистість), як американці, а групу людей. Японці вище

за інші ставлять соціальні потреби (приналежність до соціальної групи, місце працівника в групі, увага і повага навколишніх). Тому і винагороду за працю (стимули) вони сприймають через призму соціальних потреб.

На відміну від працівників інших країн, японці не прагнуть до безумовного виконання правил, інструкцій і обіцянок. Вони вважають, що поведінка менеджера і ухвалення ним рішень цілком залежать від ситуації. Головне в управлінському процесі – вивчення нюансів становища, ситуації, що склалася, адже саме це, дає змогу менеджеру ухвалити правильне рішення.

В Японії до розвитку капіталістичного способу виробництва застосувалася зрівняльна оплата праці. Становлення машинного виробництва задало розробки системи мотивації праці з урахуванням сформованого прагнення працівників до зрівнялівки й особистого внеску кожного з них. Вихід було знайдено у розробці системи оплати праці працівників за вислугою років. Ще на початку 70-х років ХХ ст. віцепрезидент автомобільної компанії «Тойота» Т. Оно запропонував систему організації праці «Канбан». Суть її полягає в тому, що на всіх фазах виробничого процесу відмовилися від виробництва продукції великими партіями і створили безперервно-потокове виробництво.

Найвагомішим засобом мотивації в Японії є «корпоративний дух» фірми. В основу його покладена психологія групи, що ставить інтереси групи вище від особистих інтересів окремих працівників.

Центральне місце в оперативному управлінні японського менеджменту посідає управління якістю. В усіх сферах сучасної японської економіки діють групи (гуртки) якості, у роботі яких, крім робітників, беруть участь майстри та інженери. Японська система управління якістю не дає збоїв. Це є результатом її виваженості і простоти.

Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що вона створюється в межах чинної структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів, функціонує в межах чинних організаційних рамок. Тісні робочі зв'язки між керівниками різного рівня в межах фірми забезпечуються через такі форми:

широку мережу консультативних та інших органів, що дають змогу проводити підготовку і ухвалювати правильні рішення (за деякими оцінками, кожен керівник японської компанії бере участь у роботі 60-80 формальних і неформальних робочих груп, що тісно співпрацюють);

спеціально розроблену постійну систему переміщення керівників на різні посади усередині фірми для вироблення в них універсалізму;

постійний процес підвищення кваліфікації кадрів у межах різних семінарів, робочих груп тощо, яким охоплено представників різних функціональних служб і рівнів управління.

Стиль управління компанії впливає на формування організаційної структури. Так, в автомобілебудуванні Японії майстер підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства, а в США над ним стоять ще три додаткових рівні керівників: у фірмі „Форд”, наприклад, між робітником і головою ради директорів 11 рівнів, а у фірмі „Тойота” – 6.

Основна причина успіхів японської економіки криється в методах управління. Використовуються головні дві групи методів: „канбан” („точно вчасно”) і „комплексне управління якістю” („нуль дефектів”), відповідно до яких і будуються робота з персоналом, його виховання, добір і формування резерву.

На відміну від американських фірм, які приділяють більше уваги ефективним системам заробітної плати, аналізу організації праці і робочих місць, атестації службовців, японські корпорації в спираються на відданість компанії. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює в колективах здоровий моральний клімат і сприяє підвищенню ефективності їхньої роботи. Крім того, важливу роль відіграють: система довічного найму робітників і службовців, система обліку виробничого стажу і пов'язаної з нею заробітної плати, активне спілкування і заохочення часток і прямих зв'язків, просування і ротация кадрів, акцент на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей. У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці однаково вважають себе представниками корпорації. А організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам за більш низькою ціною, позики на купівлю житлових будинків за більш низьким відсотком, ніж у комерційних банків) дають змогу забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем і, головне, не допустити апатії і безвідповідальності.

Нормою є трудова ротация (ротация посад). Як правило, службовців переміщують з однієї посади на іншу раз на 5 років. Іноді ротация відбувається в тій же робочій групі, але кандидата на керівну посаду, як правило переміщують на інший вид роботи. Нерідко ротация відбувається одночасно з просуванням по службі. Керівники, у тому числі й вищі, часто навчаються разом зі службовцями на виробництві. Часто проводяться ранкові «мітинги», цехові збори, збори різних груп працівників, на яких обговорюються завдання компанії, надається, необхідна для роботи інформація. Японські корпорації часто проводять церемонії святкування відкриття нових виробництв, Нового року, відзначають дні народження службовців, проводять спільні сніданки, обіди, організують спортивні зустрічі, групові туристичні поїздки, половину витрат на які оплачує компанія, заохочують неформальні зв'язки між керівниками і службовцями.

Останнім часом американські корпорації почали впроваджувати в себе нововведення, які привели японські фірми до значного успіху. Однак не всі методи управління, використовувані в Японії, приживаються на американській землі. Не можна переносити одну модель менеджменту в економіку іншої країни без врахування специфічних умов, насамперед, психологічних і соціально-культурних факторів.



### ТЕМИ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1. Управління персоналом як наука: об'єкт, предмет, суб'єкт.
2. Менеджмент персоналу та управління персоналом – спільні та фідмінні функції.
3. Еволюція поглядів на управління персоналом у системі науки про менеджмент.
4. Поняття, цілі та чинники формування системи управління персоналом на підприємстві.
5. Подібність і відмінності японської, американської та європейської систем управління персоналом.

## 2 ПІДСИСТЕМА ЗАГАЛЬНОГО ТА ЛІНІЙНОГО КЕРІВНИЦТВА

- 2.1. Типові організаційні схеми управління туристичними організаціями
- 2.2. Сутність управлінських рішень
- 2.3. Типи управлінських рішень
- 2.4. Раціональний підхід до процесу ухвалення управлінського рішення
- 2.5. Основні етапи раціонального управлінського рішення
- 2.6. Поведінкові аспекти ухвалення рішення
  - 2.6.1. Методи виділення проблем та їх оцінка
  - 2.6.2. Аналіз виявлених проблем і їхня оцінка
- 2.7. Творче мислення та неформальні методи рішень
- 2.8. Процес розробки та методи колегіального ухвалення управлінських рішень
  - 2.8.1. Евристичні методи розробки рішень
  - 2.8.2. Моделі групових методів ухвалення рішень

Теми для обговорення

*Керівник – не гід, не екскурсовод,  
не водій автобуса, він керує людьми, і його визначальною рисою є не  
ввічливість, терпляча, поблажлива привітність, а рішучість.*

*Янош Нергеш*

### 2.1. ТИПОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СХЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих зв'язках, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури є окремі робітники, служби та інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, які прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні. Горизонтальні зв'язки мають характер погодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, необхідність у них постає при ієрархічності управління, тобто за наявності декількох рівнів управління. Крім того, зв'язки в структурі управління можуть мати лінійний і функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки мають відповідати лінії руху інформації від лінійного керівника до керівника підрозділу, який виконує управлінські функції.

У межах структури управління відбувається управлінський процес (рух інформації та ухвалення управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже, права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення окресленої мети менеджменту.

Отже, структура управління включає в себе всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій з їх виконання. Тому її можна розглядати як зворотний бік характеристики механізму функціонування (як процесу реалізації структурних зв'язків системи управління).

Зв'язок структури управління з ключовими поняттями менеджменту – його метою, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми та їхніми повноваженнями, свідчить про її величезний вплив на всі аспекти управління. Тому менеджери всіх рівнів приділяють величезну увагу принципам і засобам формування структур, вибору типу або комбінації форм структур, вивченню тенденцій їх побудови та оцінці їх відповідності поставленій меті і завданням.

Багатогранність структур управління передбачає множинність принципів їх формування. Передусім структура повинна відображати мету і завдання організації, отже, бути підпорядкованою виробництву і змінюватися разом зі змінами, що відбуваються. Вона повинна відображати функціональний розподіл праці та обсяг повноважень працівників управління; останні визначаються політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями і поширюються, як правило, у напрямі більш високих рівнів управління. При цьому повноваження керівника будь-якого рівня обмежуються не тільки внутрішніми факторами, а й факторами зовнішньої середовища, рівнем культури та ціннісними орієнтаціями суспільства, усталеними в ньому традиціями і нормами. Іншими словами, структура управління повинна відповідати соціально-культурному середовищу, і при її побудові треба враховувати умови, в яких вона буде функціонувати. Практично це означає, що спроби сліпо копіювати структури управління, які успішно діють в інших організаціях, приречені на провал, якщо умови діяльності різняться. Важливе значення має також реалізація принципу узгодженості функцій і повноважень, з одного боку, і кваліфікації та рівня культури – з іншого.

Створення структури є важливим елементом в організаційній діяльності фірми. Вибір ефективної методики департаментативної і формування усього комплексу організаційних структур – також життєво важлива складова діяльності менеджерського корпусу. Як правило, в таких корпораціях за перших ознак розладу в функціонуванні вищої ланки менеджмент вирішує питання про необхідність реорганізації управлінської структури.

У теорії західного менеджменту, заснованій на концепціях організаційної поведінки, структура фірми розглядається як найважливіший

фактор, що визначає форми поведінки (діяльності) усього колективу і окремих його членів. В цьому плані в організаційну структуру включаються такі управлінські поняття, як співвідношення відповідальності і повноважень, делегування повноважень, централізація і децентралізація, відповідальність і контроль, норми керованості, організаційна політика фірми, моделі управлінських рішень, проектування загальних та індивідуальних завдань.

Значущість організаційної структури визначають такі положення:

- 1) організаційна структура фірми забезпечує координацію всіх функцій менеджменту;
- 2) структура організації визначає права та обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях;
- 3) від організаційної структури залежить ефективність діяльності фірми, її виживання і процвітання;
- 4) структура, прийнята в конкретній фірмі, визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто стиль менеджменту та якість праці колективу.

Процес управління та надання послуг в індустрії туризму відбувається в межах організаційної структури управління, що формується відповідно до основних напрямів діяльності підприємства, його розмірів, організаційно-правової форми, технології виготовлення туристичного продукту, форми власності тощо.

В основу побудови організаційних схем управління туристичними підприємствами покладені п'ять головних принципів (3 max, 2 min):

- 1) максимальна відповідність внутрішньої структури цілям і функціям фірми;
- 2) максимальна гнучкість підрозділів фірми;
- 3) максимальна кваліфікація працівників фірми;
- 4) мінімізація персоналу;
- 5) мінімальна кількість ієрархічних рівнів організаційної структури туристичного підприємства.

Спроекувати універсальну модель організаційної структури управління, яка слугувала б своєрідним шаблоном для підприємств туристичної галузі, неможливо.

У сфері туризму функціонують типові внутрішні структури управління та схеми функціональної взаємодії співробітників підприємств. Туристична агенція – суб'єкт туристичної діяльності, що виконує функції роздрібного продажу туристичних послуг і турів споживачеві – туристові або корпоративним клієнтам. Незважаючи на те, що туристичні агенти можуть працювати за різними напрямками, реалізувати різні туристичні продукти, основні підрозділи цих організацій зберігають типову структуру, яка відповідає основному напрямку діяльності, місці, стратегії та ринковим вимогам до організаційних структур управління.

Схема управління будь-якого туристичного агента складається з таких структурних підрозділів: відділ роботи з клієнтами, відділ посередницьких операцій, фінансово-економічний та відділ маркетингу

та реклами. Залежно від розмірів організації така структура може або ускладнюватись із подальшою диференціацією структурних елементів підприємства, або ж максимально спрощуватись, аж до одного рівня в особі виробника та реалізатора туристичного продукту.

Для невеликої за розмірами туристичної агенції характерним є поєднання багатьох функціональних обов'язків одного працівника та висока централізація управлінської влади. На рис. 1.1 та 1.2. зображені типові організаційні структури фірм-турагенцій.

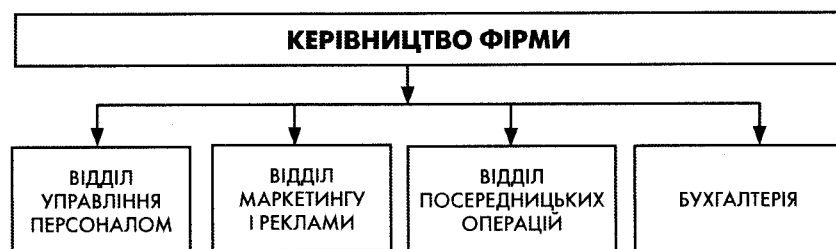


Рис. 1.1. Спрощений лінійний тип внутрішньої структури туристичної агенції [26, с.28]

На початку кожного туристичного сезону, на основі інформації про кон'юнктуру ринку і попит на туристичний продукт (її надає відділ маркетингу та реклами), надсилається запит туристичному оператору щодо права продажу різноманітних турів на певний період. На підставі договорів із туроператорами відділ посередницьких проводить роботу з планування і формування пакету послуг.

Відділ маркетингу та реклами надає інформацію потенційному покупцеві про турпродукт (рекламує тур). Відділ посередницьких операцій (за рис. 1.2 – відділ роботи із клієнтами) у тісній взаємодії з фінансово-економічним відділом/бухгалтерією реалізує туристичний продукт і формує туристичні групи.

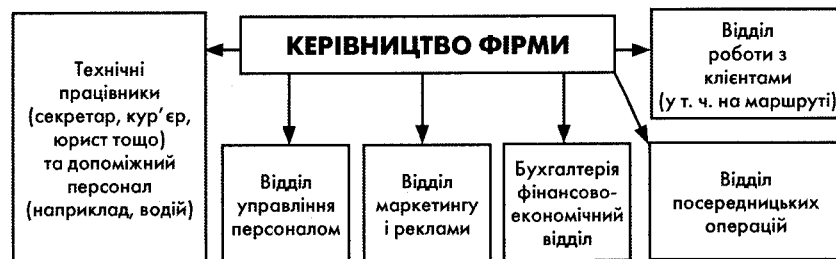


Рис. 1.2. Ускладнений лінійний тип внутрішньої структури турагенції [26, с.28]

Туристичний оператор – суб'єкт туристичної діяльності, що здійснює виробництво, просування та реалізацію власного туристичного продукту.

Організаційна структура туристичного оператора має багато спільного з описаною вище схемою функціональної взаємодії підрозділів туристичної агенції. Із визначення видно, що оператор, на відміну від агента, розробляє власні туристичні пропозиції. Це зумовлює необхідність створення спеціалізованого підрозділу – відділу формування пакета послуг.

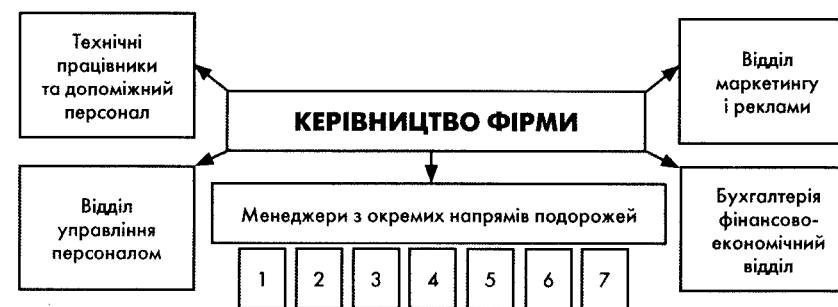


Рис. 1.3. Організаційна структура управління туроператора за географією подорожей [26, с.31]

1–7 – відділи із окремих країн та напрямів подорожей, що займаються усім процесом створення турпродукту: від бронювання послуг до реалізації туру.

Із збільшенням масштабів діяльності туристичних організацій у загальній схемі організаційної структури управління фірми відбуваються певні організаційні зміни: з'являються нові підрозділи, посади, відбувається перерозподіл функцій і відповідальності, делегування повноважень вищого керівництва управлінським ланкам нижчих рівнів ієрархії (рис. 1.3).

Як видно із наведених схем для підприємств туристичної сфери характерні організаційні структури з чітким розподілом повноважень, ієрархічністю рівнів управління, взаємоузгодженою системою узагальнених формальних правил і стандартів. Проте останнім часом для побудови організаційних схем у сфері послуг використовуються й інші підходи, що демонструють відхід від ієрархії та виокремлення бізнес-процесів.

Згідно з останніми досягненнями теорії та практики менеджменту, структура організації повинна насамперед забезпечити реалізацію її стратегії. Оскільки з часом стратегії змінюються, постає необхідність у відповідних змінах організаційних структур.

Категорія „структура” відображає будову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів у структурі підпорядкований діалектиці

взаємовідношення частини і цілого. Наявність структури – невід’ємний атрибут усіх реальних систем, адже саме структура надає їм цілісності. Категорія „структура” означає відносно стійкі зв’язки між елементами організації. Структура сприяє збереженню стійкого стану системи. Стосовно системи структура є показником її організованості.

Структура, яка відображає синтез взаємозв’язків різних елементів, що функціонують для досягнення встановленої мети, називається організаційною. Отже, організаційна структура будь-якої системи пов’язана з досягненням її глобальної мети.

Організаційну структуру управління визначають також як категорію менеджменту, що відображає організаційний бік відносин управління і становить єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв’язку.

Теорія менеджменту виокремлює два класи організаційних структур управління:

**1. Бюрократичні структури:**

- лінійна оргструктура; функціональна оргструктура; лінійно-функціональна оргструктура;
- продуктова оргструктура;
- регіональна оргструктура;

**2. Адаптивні структури:**

- матрична оргструктура;
- конгломератна оргструктура.

Туристичні підприємства використовують бюрократичні структури управління, а саме лінійну, функціональну і лінійно-функціональну оргструктури.

**За лінійною оргструктурою** всі функції управління виконує один керівник, при цьому всі повноваження є прямими, тобто лінійними і виходять від вищої ланки до нижчої, а звітність іде від нижчої до вищої ланки. Найяскравішими прикладами лінійної оргструктури є суб’єкти малого бізнесу, а саме малі туристичні підприємства, які налічують до шести працівників разом з керівником. У туристичній фірмі „Х” керівником фірми є її власник, який безпосередньо керує роботою всієї фірми. Менеджери та бухгалтер виконують свої функціональні обов’язки і звітують безпосередньо директору фірми.

**Функціональна оргструктура** базується на спеціалізації виконання окремих функцій управління з виокремленням спеціальних підрозділів апарату управління або виокремленням окремих менеджерів. Така оргструктура створює подвійну, потрібну підпорядкованість виконавця.

У туристичній фірмі „У” яскраво виражена потрібна підпорядкованість виконавця: директор не керує безпосередньо менеджерами, а лише провадить керівну діяльність всіма підрозділами фірми, даючи вказівки їх керівникам. Звіти про виконання працівниками туристичної фірми завдань подаються знизу доверху.

**Лінійно-функціональна оргструктура** повинна усувати недоліки лінійних і функціональних оргструктур управління: її функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, які готують рі-

шення для лінійного керівника, що чинить прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що готувати рішення лінійному керівникові допомагає спеціальний апарат, який може складатися з різноманітних спеціальних підрозділів. За такої оргструктури переважає лінійна, але що вищий рівень управління, то більшу роль відіграє функціональне управління. Лінійні ланки управління повинні ухвалювати рішення і контролювати їх здійснення, функціональні ланки організують, планують діяльність, інформують, консультують процес діяльності. Більшість туристичних фірм міста Львова в управлінні використовують саме цей тип оргструктури.

Яскравим прикладом лінійно-функціональної оргструктури є туристичні фірми міста Львова „Z” і „Q”. Хоча тут директорами фірм виступають власники, лінійні ланки (менеджери) самостійно ухвалюють рішення та інформують про виконання завдання не лише керівників своїх відділів, а й директора підприємства. Такий принцип оргструктури дає можливість працівникам виявляти більше ініціативи, заохочує їх до самостійності. Навіть за відсутності одного з керівників відділів фірма може повноцінно працювати. Наприклад, на туристичній фірмі „Z” уже більше як півроку обов’язки директора-власника виконує його заступник. Увесь цей час, незважаючи на певні труднощі в суспільстві і туристичному бізнесі, фінансовий стан фірми залишається стабільним.

Організаційна структура управління повинна відповідати таким вимогам: адаптивності, гнучкості, динамізму, адекватності, спеціалізації, оптимальності, оперативності, надійності, економічності. Тільки сукупність цих факторів зможе забезпечити ефективну роботу фірми. Формування та вдосконалення організаційних структур управління за сучасних умов господарювання передбачає врахування динамізму зовнішнього середовища та реалізацію нових, нетрадиційних для туристичних підприємств функцій управління.

## 2.2. СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ухвалювати ті чи інші рішення людям доводиться чи не щодня. Над більшістю з них ми особливо не замислюємось, оскільки існує автоматизм поведінки, вироблений багаторічною практикою. Є рішення, яким ми надаємо мало значення і тому ледь замислюємося, здійснюючи вибір. Та все ж доводиться вирішувати проблеми які, вимагають тривалих і болючих роздумів. Як правило, ці проблеми мають винятковий характер і трапляються нечасто, вони вимагають аналізу і зважування цілої низки альтернатив. У таких проблемах новим є або об’єкт вибору, або ситуація, за якої здійснюється вибір. Такі проблеми ухвалення рішень називають проблемами унікального вибору.

Існує безліч проблем вибору. Передусім, це проблеми, стосовно яких принципі можна раціонально і зрозуміло для інших людей обґрунтувати причини, вибору однієї з альтернатив (зауважимо, що більшість людських, „життєвих” проблем вибору це визначення не поширюється).

Найпоширенішими проблемами раціонального вибору є проблеми, що виникають перед людьми, які працюють у різних адміністративних службах, — при управлінні організаціями і сукупністю організацій. Будь-який керівник зобов'язаний бути раціональним хоча б для того, щоб мати нагоду пояснити іншим логічні підстави свого вибору.

Керівникам різних підприємств доводиться перебирати численні комбінації потенційних дій для того, щоб знайти серед них найбільш правильну для певної організації зараз і в даному конкретному місці. Інакше кажучи, щоб організація могла чітко ефективно працювати, керівник повинен зробити серію правильних виборів з декількох альтернативних можливостей.

Проблеми вибору раціонального управлінського рішення за ситуацій, характерних для адміністративної діяльності (вибір плану капіталовкладень, вибір проектів провадження наукових досліджень і розробок, вибір плану виробництва виробів, вибір перспективного плану розвитку підприємства тощо) завжди цікавили фахівців і дослідників. Перелік подібних проблем досить обширний, але всі вони мають такі спільні ознаки:

- 1) унікальність, неповторюваність ситуації вибору;
- 2) складний для оцінки характер даних альтернатив;
- 3) недостатня визначеність наслідків ухвалюваних рішень;
- 4) сукупність різнорідних чинників, які слід врахувати;
- 5) наявність особи або групи осіб, відповідальних за ухвалення рішень.

Проблеми раціональності ухвалення управлінського рішення існуюли завжди, але з різних причин в останні десятиріччя значущість їх помітно зросла. По-перше, різко зріс динамізм навколишнього середовища і зменшився час, протягом якого ухвалені раніше рішення залишаються правильними. По-друге, розвиток науки і техніки посприяв появі великої кількості альтернативних варіантів вибору. По-третє, зросла складність кожного з варіантів ухвалюваних рішень. По-четверте, збільшилася взаємозалежність різних рішень і їх наслідків. Внаслідок усього цього різко ускладнився сам процес ухвалення раціонального рішення. В майбутньому слід очікувати ще більшого різноманітнення важких і відповідальних проблем вибору ухвалення правильного управлінського рішення.

З історії ми знаємо, що досвідчених керівників відрізняє вміння якнайкраще використовувати власні досвід та інтуїцію. В ситуаціях ухвалення управлінських рішень завжди бракує інформації, поповнити яку можна лише вірою в одну з можливих гіпотез. Досвідчені керівники звичайно використовують всі корисні поради, але чинять по-своєму, спираючись на власну модель розвитку майбутніх подій, власну оцінку тих чи інших осіб. Проблеми ухвалення управлінських рішень завжди вимагали творчого підходу, осяяння. Раціональний вибір за деяких ситуацій є особливим мистецтвом.

**Ухвалення управлінського рішення** — це вибір стосовно того, як і що планувати, організувати, мотивувати і контролювати. Ухвалення управлінських рішень є важливою складовою будь-якої управлінської

діяльності. Цей процес образно можна назвати „центром”, навколо якого обертається життя організації, особливо туристичної. Відповідальність за ухвалення важливих рішень — важкий моральний тягар, що особливо яскраво виявляється на вищих рівнях управління. Тому керівник, повинен уникати необміркованих рішень.

Ухвалення управлінських рішень є найважливішою функцією управління, успішне здійснення якої забезпечує досягнення організацією її цілей. Через невміння якісно і раціонально здійснювати цей процес, через відсутність механізму його здійснення, технології страждає більшість фірм і підприємств, державних установ і органів в Україні.

Здатність і вміння ухвалювати правильні рішення є чи не найважливішим показником діяльності менеджера. Початкова точка вивчення процесу ухвалення управлінського рішення — це дослідження суті цього процесу, типів рішення, які ухвалюються, а також умов, за яких відбувається цей процес.

Ухвалення управлінського рішення може означати як окрему дію, так і певний загальний процес. Ухвалення управлінського рішення як окрема дія — це вибір одного з кількох можливих варіантів. Однак процес ухвалення управлінського рішення є поняттям значно ширшим. Один з етапів цього процесу передбачає таке: людина, яка ухвалює рішення, повинна визнати, що таке рішення потрібно ухвалювати, визначити можливі альтернативи рішення і лише після цього вибрати найкраще з них. Весь процес ухвалення рішення охоплює дослідження природи ситуації, яка потребує ухвалення рішення, зважування варіантів, вибір серед них оптимального та втілення його в життя.

Оптимальний означає найефективніший. Більшість людей вважають, що ефективне рішення залежить від набору таких чинників, як прибуток, обсяг продажу, добробут робітника та частка на ринку. Проте за деяких ситуацій ефективним рішенням є те, яке зменшує витрати. Це може бути навіть вибір найліпшого методу виходу з бізнесу, звільнення робітників чи розірвання контракту.

Менеджерам доводиться ухвалювати рішення як стосовно проблемних ситуацій, так і щодо нових можливостей. Наприклад, зменшення витрат на 10 % — це ситуація, що потребує вирішення. Трапляються і протилежні випадки. Якщо фірма отримує прибутки, що перевищують запланований рівень, також треба ухвалювати адекватне рішення: спрямувати додаткові кошти на розширення якогось конкретного напрямку чи, навпаки, використовувати для експансії на інші напрями.

### 2.3. ТИПИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Класифікація управлінських рішень.** Рішення можна класифікувати за багатьма ознаками. Умови, в яких вони ухвалюються суттєво впливають на якість рішень. Існують різні критерії класифікації управлінських рішень:

- за терміном дії наслідків рішення: довгострокові, середньострокові та короткострокові рішення;
- за частотою ухвалення: одноразові (випадкові) та такі, що повторюються;
- за широтою охоплення: загальні (які стосуються всіх співробітників), тематичні та вузькоспеціалізовані;
- за формою підготовки: одноосібні, групові, колективні;
- за складністю: прості та складні;
- за регламентом: контурні, структуровані, алгоритмічні;
- за приналежністю до об'єктів управління: технічні, організаційні, економічні, соціальні;
- за характером управлінської ситуації: програмні, ініціативні, виробничо-ситуаційні.

**Контурні рішення** лише приблизно окреслюють схему поведінки підлеглих, даючи їм широкий простір для вибору засобів і методів їх втілення.

**Структуровані** передбачають жорстке регламентування (обмеження) дії підлеглих. Ініціатива з їхнього боку може бути підтримана лише в розв'язанні другорядних завдань.

Існують й інші класифікації управлінських рішень. За М. Масконом, управлінські рішення – це вибір, який повинен робити керівник, виконуючи свої посадові обов'язки. Ціль управлінського рішення – забезпечення просування до розв'язання поставлених задач. Організаційні рішення поділяються на дві групи:

- запрограмовані;
- незапрограмовані.

У запрограмованому режимі кількість можливих альтернатив обмежена, вибір треба робити у межах напрямів, заданих організацією.

**Незапрограмовані рішення** – це рішення, які вимагають певною мірою нових ситуацій, всередині вони не структуровані або пов'язані з невідомими факторами. Це рішення з питань: якими повинні бути цілі організації, як поліпшити продукцію, як удосконалити структуру. Практично в усіх випадках керівнику важко ухвалити рішення (інколи неможливо), яке б не мало жодних негативних наслідків.

Роберт Кап зауважує, що „кожне рішення, яке врівноважуватиме найбільш суперечливі цінності, цілі та критерії, з будь-якої точки зору буде гіршим за оптимальне. Кожне рішення чи вибір, яке стосується всього підприємства, матиме негативні наслідки для певних його частин”. Тому організацію слід розглядати з позиції системного підходу, враховуючи можливі наслідки управлінського рішення для всіх її частин.

Залежно від повторюваності проблеми, що вимагає рішення, всі управлінські рішення можна поділити на такі:

1. **Традиційні**, трапляються в практиці управління неодноразово, допомагають лише окреслити власну, самостійну мету або ж слугують засобом сприяння досягненню мети більш високого порядку. Такі рішення можуть бути стратегічними, тактичними або операційними.

2. **Перспективні** рішення звичайно стосуються корінних проблем. Їх ухвалюють у масштабі об'єкта управління і вище, розраховані вони на тривалий відрізок часу, спрямовані на вирішення перспективних завдань.

3. **Нетипові**, нестандартні рішення, вибір з уже наявних альтернатив, пошук пов'язаних, насамперед, з генеруванням нових альтернатив.

Залежно від значущості мети рішення можуть бути стратегічними, тактичними, оперативними та операційними.

**Стратегічні рішення** переважно передбачають рішення масштабних проблем і стосуються усієї компанії. Ці рішення є найважливішими. Вони особливо значущі для конкуренто-спроможності і їх наслідки мають високу ціну. Такі рішення пов'язані з істотними перетвореннями організації (зміна технології, зміна цілей, оновлення персоналу).

**Тактичні рішення**, як правило, забезпечують реалізацію стратегічних задач, що за часом триває не більше одного року.

Оперативні рішення пов'язані із здійсненням поточних цілей і задач. За часом вони розраховані на період, що не перевищує місяця.

Рішення різняться і сферою дії. Одні можуть ухвалюватися з метою вплинути на роботу організації загалом, в такому випадку вони є глобальними. Результат рішення може позначитися на одному або декількох підрозділах організації. В цьому випадку рішення можна вважати локальним. Ці рішення не зачіпають діяльність всієї системи, проте для колективу тієї підсистеми, відносно якої вони ухвалюються, вони можуть набувати характеру загальних або приватних.

Різної тривалості: Реалізація рішення може потребувати декількох годин, днів або місяців. Якщо між ухваленням рішення і завершенням його реалізації мине порівняно короткий термін – рішення короткострокове. Водночас дедалі більше зростає кількість і значення довгострокових, перспективних рішень, наслідки здійснення яких можуть бути віддалені на декілька років.

Залежно від можливості коригування їх наслідків, управлінські рішення поділяють на кореговані та незворотні.

За доступністю формалізації можна поділити рішення на формалізовані і такі, що не піддаються формалізації. Деякі рішення, як правило, типові, повторюються, тому можна успішно їх формалізувати, тобто ухвалювати за наперед заданим алгоритмом. Іншими словами, формалізоване рішення – це результат виконання наперед заданої певної послідовності дій.

Рішення поділяють залежно від кількості критеріїв вибору. Якщо вибір найкращої альтернативи проводиться тільки за одним критерієм (це характерно для формалізованих вирішень), то ухвалюване рішення буде простим, однокритерійним. І навпаки, якщо вибрана альтернатива повинна задовольняти одночасно декілька критеріїв, рішення буде складним, багатокритерійним. В практиці менеджменту більшість рішень багатокритерійні, оскільки вони повинні одночасно відповідати таким критеріям, як: обсяг прибутку, прибутковість, якість, частка на ринку, рівень зайнятості, термін реалізації та ін.



Одним із критеріїв є форма ухвалення рішень. Вибір з наявних альтернатив остаточного рішення може здійснювати одна людина і його рішення буде одноосібним. Проте в сучасній практиці менеджменту дедалі частіше трапляються складні ситуації і проблеми, рішення яких вимагає всебічного, комплексного аналізу, тобто участі групи менеджерів і фахівців. Такі групові, або колективні, рішення називають ще колегіальними. Посилення професіоналізації і поглиблення спеціалізації управління сприяють поширенню колегіальних форм ухвалення рішень.

Деякі рішення віднесені до групи колегіальних законодавчо. Наприклад, рішення, що ухвалюються в акціонерному товаристві (про виплату дивідендів, розподіл прибутків і збитків, здійснення великих операцій, обрання керівних органів, реорганізація та ін.) віднесені до виняткової компетенції загальних зборів акціонерів. І хоч колегіальна форма ухвалення рішення, знижує оперативність управління і «розмиває» відповідальність за його результати, проте допомагає уникнути грубих помилок і зловживань, підвищує обґрунтованість вибору.

За способом фіксації рішення поділяються на письмові та усні. Переважають письмові (документовані) рішення, адже ця форма додає їм стабільності, впорядкованості та уможливорює фіксацію інформації, без якої немислиме управління. Проте важливе місце посідають і усні (недокументовані) рішення, які в діяльності управлінського і виробничого апарату становлять саму оперативну її частину. Подібні рішення можуть стосуватися важливих питань і повинні підкріплюватися відповідальністю за виконання.

Ще однією формою рішень є рішення, які застосовуються в автоматизованих системах. Це кодовані рішення, які наносяться на спеціальні документи, перфокарти, різні магнітні носії.

Залежно від ступеня повноти і достовірності інформації, яку застосовує менеджер, управлінські рішення можуть бути детермінованими (прийнятими в умовах визначеності) або вірогідними (прийнятими в умовах ризику або невизначеності). За умов визначеності менеджер впевнений в результатах кожної з альтернатив. За умов ризику (невизначеності) менеджер лише може визначити ймовірність успіху для кожної альтернативи.

Детерміновані рішення приймаються в умовах визначеності, коли керівник має в своєму розпорядженні практично повну і достовірну інформацію відносно вирішуваної проблеми, що дає йому змогу точно оцінити результат кожного з альтернативних варіантів вибору. Такий результат тільки один, і вірогідність його настання близька до одиниці. Ухвалюючи рішення про запуск у виробництво певного виробу, керівник може точно визначити обсяг витрат виробництва, оскільки оренду плати, вартість матеріалів і робочої сили можна розрахувати досить точно.

Аналіз управлінських рішень за умов визначеності здійснити досить просто, адже відомі кількість можливих ситуацій (варіантів) і їх результати. Потрібно обрати один з можливих варіантів. Ступінь складності процедури вибору в цьому випадку визначається лише кількістю альтернативних варіантів.

Як приклад розглянемо ситуацію за якої туристичний оператор з транспортним відділом хоче придбати декілька автобусів і вибирає постачальників. Оператор має лише дві можливості: Мерседес Бенц (фірма США) та Неоплан (європейський консорціум). Кожна з організацій пропонує відомий товар, розцінки та умови поставок. Тому туристичний оператор вивчає умови кожного з варіантів, і вірогідно, дуже незначною є небезпека ухвалення неправильного рішення.

За умов цілковитої визначеності ухвалюють дуже мало рішень. Це пов'язано зі слабкістю та нестійкістю сучасного світу бізнесу. Фактично, навіть описане в нашому прикладі рішення про придбання автобуса, насправді не має тієї визначеності, як здається. Автобусоскладальні фірми можуть порушити терміни поставки автобуса або вписати в договір можливе підвищення плати за доставку чи внаслідок інфляції. Тому туроператор не може бути цілковито впевненим щодо умов, які передбачають кожен з варіантів.

Більшість управлінських рішень є вірогідними. Вірогідними називаються рішення, які ухвалюються за умов ризику або невизначеності. До таких рішень належать ті, результати яких не є визначеними, але вірогідність кожного результату відома. Наприклад, компанії зі страхування життя на підставі аналізу демографічних показників можуть з високим ступенем точності прогнозувати рівень смертності в певних вікових категоріях і на цій базі визначити тарифи страховок і розміри внесків, які дозволять виплачувати премії і отримувати прибуток. Така вірогідність, розрахована на основі інформації, що уможливорює статистично достовірний прогноз, називається об'єктивною.

Звичною є ситуація, коли ухвалювати рішення доводиться за умов ризику. Наприклад, менеджер, відповідальний за поселення в готелі груп туристів, отримав пропозицію контракту від готелю, що будується. Цей працівник має дві можливості: погодитись з пропозицією або її відхилити. Ризик полягає в тому, чи справді готель добудують до визначеного дня виїзду групи. Якщо працівник погодиться на пропозицію, то зможе заробити підвищені комісійні від готелю, однак може й зазнати збитків, якщо угода зірветься і групі треба буде шукати нове житло. Відмовившись, він нічого не втратить, але й нічого не заробить, окрім звичайних комісійних.

Проте організація не завжди володіє інформацією достатньою для об'єктивної оцінки вірогідності можливих подій. За таких ситуацій керівникам допомагає досвід, опираючись на який вони можуть передбачити, що саме може відбутися з найбільшою вірогідністю. В таких випадках оцінка вірогідності є суб'єктивною.

Рішення ухвалюється за умов невизначеності, якщо через нестачу інформації неможливо кількісно оцінити вірогідність його можливих результатів. Таке досить часто трапляється при рішенні нових, нетипових проблем, коли чинники, які необхідно зважити настільки нові або складні, що про них неможливо одержати достатньо інформації. Невизначеність характерна і для деяких рішень, які доводиться ухвалювати

швидко за змінних ситуацій. Як наслідок вірогідність певної альтернативи неможливо оцінити з достатнім ступенем достовірності.

Зіткнувшись з невизначеністю, керівник може використати дві основні можливості:

1) Спробувати одержати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему з метою зменшити її новизну і складність. В поєднанні з досвідом та інтуїцією це дасть йому можливість оцінити суб'єктивну, передбачувану вірогідність можливих результатів;

2) Якщо не вистачає часу і/або засобів на збір додаткової інформації, при ухваленні рішень доводиться покладатися на минулий досвід та інтуїцію.

На підставі досвіду, відповідної інформації, порад інших, своєї інтуїції керівник може припустити таке: є три шанси з чотирьох, що готель не побудують. Далі він повинен передбачити можливі результати від ухвалених рішень. Вирішуючи за умов ризику, керівник повинен визначити ймовірність настання результатів у кожному з варіантів. Якщо він неправильно оцінив ймовірність настання подій, то це може завдати йому і його організації значних збитків. Ухвалення рішень за умов ризику підвищує ймовірність ухвалення неправильного рішення.

Підставою для ухвалення рішення може служити інтуїція. Суто інтуїтивне рішення – це вибір, зроблений лише на основі відчуття того, що він правильний. Особа, яка ухвалює рішення, не вдається при цьому до свідомого зважування «за і проти» стосовно кожної альтернативи і навіть не намагається зрозуміти ситуацію. Людина просто робить вибір, опираючись на те, що називається осяянням або шостим відчуттям.

Рішення, засновані на думках. Такі рішення іноді видаються інтуїтивними, оскільки логіка їх не очевидна. Рішення, засноване на думці, – це вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Людина використовує знання про те, що траплялося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору ситуації теперішньої. Послугуючись здоровим глуздом, вона обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому.

Думка як основа організаційного рішення корисна, оскільки багато ситуацій в організаціях мають тенденцію до частого повторення. В цьому випадку раніше ухвалені рішення може знову спрацювати не гірше, ніж у минулому.

Оскільки рішення на основі думки ухвалюється в голові керівника, воно володіє такою значною перевагою, як швидкість і дешевизна його ухвалення.

Раціональні рішення. Головна відмінність між рішеннями раціональним і заснованим на думці полягає в тому, що перше не залежить від минулого досвіду. Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу.

Ухвалення рішення про те, яку інформацію слід вважати істинною, називають інформаційним рішенням. Інформаційне рішення припускає перетворення інформації в таку форму, яка найбільшою мірою

відповідає конкретній задачі управління. Наприклад, керівнику підприємства протягом деякого часу надходить найрізноманітніша інформація про стан робіт на різних ділянках. Внаслідок обробки цієї інформації і зіставлення її з попередньою керівник формує своє власне уявлення про виробничу ситуацію, тобто складає її уявну модель. Це і є інформаційне рішення.

Організаційне рішення – це вибір альтернатив, який повинен зробити керівник, щоб виконати свої посадові обов'язки. Його мета – забезпечення просування до окреслених організацією цілей.

Організаційне рішення полягає у визначенні структури, розподілі функцій між підрозділами і посадовцями, встановленні субординації і схеми взаємостосунків.

Особливістю організаційних рішень є їх орієнтація на порівняно широкий діапазон ситуацій. Навіть керівники структур разового призначення можуть при виконанні поставленої задачі зіткнутися з різноманітними умовами. Тому їх необхідними якостями є адаптивність (здатність пристосовуватися) і стійкість до сторонніх впливів.

Найскладнішими і відповідальнішими є рішення, які називають технологічними або управлінсько-технологічними. До технологічних рішень у виробничих організаціях належать: визначення мети, встановлення готовності до виробництва робіт і визначення їх головного напрямку, розподілу сил, засобів і способу виробництва робіт, постановка задач підрозділам.

Найвідповідальнішим у класі технологічних рішень є визначення мети, на його підставі будується решта елементів рішення і критерію ефективності. Мета при цьому не є зовнішнім чинником стосовно технологічного рішення, вона є частиною його змісту.

Часто первинна мета, хоч і чітко сформульована, зазнає істотних змін у процесі підготовки технологічного рішення, з'являються додаткові цілі і підцілі.

Технологічне рішення завжди задає певну дію, тоді як організаційна дія не пов'язана з конкретними діями, його змістом і способом здійснення.

Отже, більшість рішень у сучасних організаціях ухвалюють за умов невизначеності. Особа, яка ухвалює рішення, не знає усіх можливих альтернатив, а також ризику, пов'язаного з кожним варіантом, та усіх наслідків можливого ухвалення рішень. Ця невизначеність впливає зі складності та динамізму, характерних для сучасних організацій та їхніх середовищ. Щоб ухвалити ефективне рішення, менеджери повинні зібрати якомога більше інформації, що стосується ситуації, та вирішувати питання раціонально та логічно. Інтуїція, оцінка і досвід відіграють, звичайно, визначальну роль. Невизначеність підвищує ймовірність ухвалення хибного рішення.

## 2.4. РАЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Розбіжності у виокремленні етапів і стадій процесу ухвалення управлінського рішення є наслідком дискусійності з питання про включення до нього стадії, пов'язаної з виконанням рішення. В багатьох іноземних джерелах весь процес ухвалення рішення в організації розглядається як функція проблеми, альтернатив і виконання рішення.

Класична модель ухвалення управлінського рішення полягає у виконанні певної процедури та виконанні обов'язкових дій:

### 1. Діагностика проблеми.

Завдання керівника на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, вивченні справи та цілі, попередньому формуванні критеріїв рішення.

### 2. Виявлення обмежень і визначення альтернатив.

Спричиняти проблему можуть зовнішні стосовно організації чинники, змінити які керівник не в змозі. Такі обмеження звужують можливості ухвалення оптимальних рішень. Тому насамперед треба визначити джерело та суть обмежень, визначити альтернативи, тобто з'ясувати всі можливі дії, які усунуть причини проблеми.

### 3. Ухвалення рішення.

На цій стадії розглядаються альтернативні рішення й обираються ті, які матимуть найбільш сприятливі наслідки.

### 4. Реалізація рішення.

На стадії реалізації здійснюються заходи спрямовані на конкретизацію рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване (здійснене).

### 5. Контроль за виконанням рішення.

У процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення вповні. За допомогою контролю налагоджується зворотний зв'язок між системою, що керує, та системою, якою керують.

Найчастіше на туристичних фірмах використовують саме таку модель ухвалення управлінського рішення.

Наприклад, досить часто перед фірмою „Х” поставала така проблема: клієнтів, яких фірма відправляла в Чорногорію, селили у гірші номери ніж було попередньо домовлено. Сторона, що приймає, пояснювала це відсутністю вільних місць, або кращих номерів. Траплялося, що клієнтів селили у тризірковий готель замість чотиризіркового. Через усе це до фірми надходило багато скарг, що позначалося на її іміджі. І хоч директор фірми самостійно вела перемовини, укладала договори з іншими фірмами та навіть їздила в Чорногорію, проте ситуації це не змінило. Докладно проаналізувавши проблему, директор визначила дві альтернативи рішення проблеми: 1) відправити свого представника в Чорногорію на цілий сезон, щоб той на місці з'ясував ситуацію та самостійно вирішував проблему; 2) купити чи зарезервувати віллу чи кілька номерів у готелях та самостійно заповнювати їх.

Зваживши варіанти директор вирішила, що доцільніше послати свого працівника. Цілий сезон менеджер у Львові контролював процес роботи менеджера за кордоном через електронну пошту (що значно дешевше за телефонні дзвінки за кордон). Скарги припинилися, клієнти були задоволені.

## 2.5. ОСНОВНІ ЕТАПИ УХВАЛЕННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Щоб ухвалити раціональне управлінське рішення, менеджер повинен пройти певні етапи, які допомагають йому сконцентруватися на фактах і логіці та уникнути хибних висновків.

Першим етапом ухвалення раціонального управлінського рішення є виявлення потреби у такому рішенні, тобто повинен бути символ або поштовх до початку процесу. У багатьох ситуаціях поштовх до ухвалення управлінського рішення може з'явитися сам по собі. Наприклад, за такої непередбаченої ситуації, як вихід з ладу автобуса, менеджер повинен дуже швидко знайти рішення. Привід до ухвалення управлінського рішення може бути як, позитивним, так і негативним. Менеджер, якому доводиться обирати спосіб інвестування додаткових коштів, має справи з позитивним приводом. Негативним приводом може бути потреба перегляду бюджету через перевищення витрат.

З'ясовуючи потребу, менеджер повинен повністю осягнути проблему, її причини, детально проаналізувати ситуацію.

Наступний етап — пошук варіантів виходу із ситуації, що склалася. Загалом корисно розглянути як стандартні варіанти, так і нові. Що важливіша ситуація, то більше уваги слід приділити розробці варіантів вирішення і виробленню оптимальної стратегії. Менеджери повинні також врахувати усі можливі обмеження, — це допоможе звести до мінімуму кількість варіантів рішень. Звичайно обмеження визначаються законодавчими заборонами, моральними та етичними нормами, діями влади (її можливістю впливати на рішення), економічними умовами тощо.

Третім етапом процесу ухвалення раціонального управлінського рішення є оцінка варіантів. Кожен варіант слід оцінювати з погляду можливостей його застосування, відповідності конкретній ситуації і наслідків від запровадження. Перше запитання, на яке треба відповісти: чи відповідає варіант поставленим критеріям, чи є реальним і практичним? Для маленької організації альтернативу, яка потребує великого фінансування, розглядати не доцільно. Варіанти, складні для впровадження з огляду на правові бар'єри, обмежені людські, матеріальні чи інформаційні ресурси здебільшого також доводиться відкидати.

Варіант, який витримав тестування, слід перевірити на відповідність умовам ситуації. На цьому етапі також визначають можливий вплив альтернативи на майбутню діяльність організації, її фінансові та нефінансові витрати.

Ухваливши рішення, менеджер повинен розпочати його впровадження. В одних випадках це може бути дуже просто, в інших — складно. Наприклад, у разі придбання організації менеджер повинен вирішити, як об'єднати всі аспекти діяльності нового бізнесу з бізнесом початковим.

Останній етап ухвалення рішення передбачає оцінку його ефективності, тобто узгодженості обраного альтернативного рішення з потребами організації. Якщо з'ясується, що рішення неефективне, менеджер має кілька варіантів виходу з ситуації, що склалася: він може обрати інше рішення, яке вже раніше обговорювалося. Водночас, менеджер може визнати, що ситуацію оцінено неправильно, і розпочати весь процес спочатку. Зрештою, він може визнати рішення таким, що ще не виявило себе або потребує інших підходів.

## 2.6. ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ

Якщо до ухвалення рішення менеджери підходять раціонально і логічно, то більшість рішень будуть ефективними. Однак на практиці трапляється інакше. Навіть якщо організація намагається діяти логічно, їй це не завжди вдається. Водночас, іноді саме нелогічне рішення може виявитися правильним. Це пояснюють поведінковими аспектами процесу ухвалення рішення. Найліпше суб'єктивні впливи на процес відображає адміністративна модель. Інші поведінкові аспекти передбачають політичні чинники, інтуїцію, відданість обраному напрямку, схильність до ризику, а також етику.

Герберт Саймон, Нобелівський лауреат, дійшов висновку про те, що рішення не завжди потрібно ухвалювати логічно та раціонально. Його адміністративна модель відображає не те, як потрібно, а те, як насправді ухвалюють рішення. Адміністративна модель ґрунтується на тому, що, **по-перше**, інформація, якою володіють менеджери не є повною і недосконалою; **по-друге**, люди, які ухвалюють рішення, обмежені вимушеною раціональністю; **по-третє**, вони задовольняються першим-ліпшим вирішенням.

Вимушена раціональність означає, що менеджери мають певні обмеження, такі як власні цінності, підсвідомі рефлексії, навички та звички. Їхні дії обмежують також недостатня поінформованість і відсутність потрібних знань. Важливою в адміністративній моделі є задовільність. Цей підхід означає, що менеджер не схильний всебічно досліджувати рішення аж до відшукування найліпшого з варіантів. Він може обрати будь-яке більш-менш задовільне у цій ситуації рішення. Наприклад, директор турфірми „Х” 2010 року, шукаючи місце для розміщення фірми, спершу обрала перше-ліпше, тому що воно відповідало вимогам доступності та ціни, незважаючи на те, що подальший пошук міг дати ліпші результати. Пояснити це можна різними причинами: можливо директор не мала бажання витрачати час на ухвалення оптимального рішення, або не в змозі була оцінити велику кількість варіантів і критеріїв. Могли переважити суб'єктивні та особисті причини. Протягом

двох років фірма працювала за обраною адресою, проте за першої ліпшої нагоди переїхала на нове місце.

Отже, адміністративна та класична моделі відображають різні підходи до ухвалення рішення. Класична модель більш традиційна, вона дає змогу обрати логічне та раціональне рішення. Адміністративна ж модель допомагає менеджерам зрозуміти їхні помилки та обмеження.

Логіці та раціоналізму суперечать два важливі чинники ухвалення рішення: інтуїція та дотримання обраного напрямку дій.

**Інтуїція** — це віра, що не пов'язана з будь-яким логічним обґрунтуванням. Менеджери деколи ухвалюють рішення, спираючись лише на власні добрі передчуття, які важко ідентифікувати, однак вони допомагають менеджерам ухвалити рішення без послідовного виконання усіх етапів раціонального процесу. Найчастіше інтуїція ґрунтується на досвіді ухвалення управлінського рішення за різних непередбачуваних ситуацій.

Іншою важливою характеристикою поведінкового аспекту ухвалення рішення є дотримання обраного курсу дій. Іноді менеджери, ухвалюючи рішення, настільки захоплюються одним курсом, що дотримуються його, навіть пересвідчившись, що рішення хибне. Наприклад, менеджер фірми „У” резервувала місця на Крим у ТФ „Х” протягом декількох років. За цей час у Львові з'явилося багато інших успішних фірм, що пропонували прийнятні пакети послуг і навіть за дещо нижчими цінами. Проте менеджер не бажала змінювати своїх уподобань, пояснюючи це тим, що вона вже давно працює саме з цією фірмою і клієнти завжди залишаються задоволеними. Відмовившись від співпраці з іншими фірмами, фірма „У” фактично відмовилася від збільшення власних прибутків.

Отже, менеджери повинні відшукувати правильні напрями діяльності. З одного боку, їм потрібно уникати надто довгого „заціклення” на одній ідеї, оскільки це може призвести до фінансових труднощів. З іншого, — швидка відмова від курсу, що видався непевним, теж не є вирішенням проблеми.

## 2.7. ТВОРЧЕ МИСЛЕННЯ ТА НЕФОРМАЛЬНІ МЕТОДИ РІШЕНЬ

Багато хто стверджує, що менеджмент — це і наука, і мистецтво. А будь-який вид мистецтва нерозривно пов'язаний з творчістю. Не існує набору „стандартного процедур” чи „загальних інструкцій”, які б точно вказували, як творити. Чи ж можна в такому випадку навчитися творчості? Якщо розглядати творчість як протилежну рутині категорію, то „навчання” в цьому випадку означає не лекції і екзамени, а з'ясування того, як створити умови, що спонукатимуть людей самостійно розвивати і застосовувати творчі здібності.

Опис способів, перевірених на практиці перешкод іншими, що заважають творчості допомагають знайти власний шлях до великого успіху.

**Творче мислення** — це психічний феномен людини, відмінний від інших видів психічної діяльності. На відміну від мрії, він функціонує зазвичай лише тоді, коли осмислені завдання чи потреби. Мислення спря-

моване до визначеної мети, тоді як мрія просто блукає в межах змінних і неусвідомлених бажань. Мислення, на противагу сприйняттю, звертається до елементів минулого досвіду, комбінує їх по-новому і поповнює новими нові елементами. Сприймання як психічний процес обмежене лише усвідомленням оточення.

Творче мислення, на відміну від критичного, виробляє дещо нове. Ця новизна може бути відносною й існувати лише для конкретної особи. Існують різні ступені творчості, які можуть проявлятися по-різному залежно від завдань і умов, що з'являються. Той факт, що розв'язок того чи іншого завдання спадає нам на думку несподівано, іноді під час зовсім іншого заняття, а інколи – навіть у сні, дає підстави припускати, що багато психічних процесів відбуваються поза нашою свідомістю. Часто підсвідоме відчуття (осяяння чи видіння) здатне спонукати до дуже розумних і цінних дій. Роль підсвідомості в творчому мисленні вказує на важливість мотивації для успіху дії. Психологи підкреслюють значення цього фактора в усіх випадках розв'язання завдань – як свідомого, так і несвідомого.

Інтуїція і праця, натхнення і свідомість часто можуть суттєво скоротити час і витрати на розв'язання завдання. Однак як би не здійснювалась основна робота: свідомо чи несвідомо, спонтанно чи ні, існують принципи загальні, для всіх випадків, коли люди застосовують творче мислення.

Найскладнішим з усіх етапів творчого мислення є початковий, на якому окреслюється проблемне питання, нова потреба, ставиться нова мета. Здатність творчо мислити залежить від нашої внутрішньої ініціативи, інтуїції та уяви.

Операції мислення поділяються на такі:

- **порівняння** – зіставлення предметів і явищ, знаходження подібності і відмінностей між ними;
- **аналіз** – мислений поділ предметів і явищ на частини чи властивості;
- **синтез** – мислене поєднання частин чи властивостей в єдине ціле;
- **узагальнення** – мислене об'єднання предметів і явищ за їх загальними й істотними ознаками;
- **абстрагування** – виокремлення одних ознак і нехтування іншими.

Говорячи про форму мислення, варто відзначити, що інколи чітко сформульоване завдання вказує на істотні фактори, яких буває достатньо для розв'язання. Але частіше швидко вирішити завдання не вдається. Обмірковуючи і зважуючи варіанти розв'язання завдання, творчу активність можна стимулювати низкою запитань.

**Перший етап.** Що трапилось? Які симптоми? Що вас не влаштовує? Якій ситуації надати перевагу?

**Другий етап.** Чого не вистачає? Що перешкоджає?

**Третій етап.** Що робити? Можливі стратегії? Який результат буде ідеальним?

**Четвертий етап.** До яких конкретних кроків слід вдатися? Якими бу-

дуть реальні результати? Процесу мислення можуть допомогти запитання типу:

Чи можливе спрощення?

Що нагадує ця ситуація?

Чи було в минулому подібне?

Чи можлива зміна порядку?

Чи можлива зміна строку та якості?

Що можна стиснути чи ущільнити?

Чим можна замінити?

Чим ви ризикуєте?

Чим ви володієте?

Дослідіть проблему з різних точок зору і визначте всі її особливості.

Трапляється й таке, що обрані шляхи розв'язання завдань так і не приводять до поставленої мети, описаними прийомами, поставлену проблему керівник розв'язати не в змозі. В таких випадках питання, пов'язані з розв'язанням завдань і засновані на здоровому глузді, розв'язуються іншими апробованими й відомими неформальними методами.

## **2.8. ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ТА МЕТОДИ КОЛЕГІАЛЬНОГО УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Більшість рішень ухвалюються за умов впливу суперечливих чинників, боротьби інтересів. Ухвалення управлінських рішень у багатьох випадках є мистецтвом знаходження ефективного компромісу.

На ухвалення рішення впливають поведінкові обмеження й характер мислення підприємця. Кожний керівник послуговується власною системою цінностей і професійних навичок, які впливають на рішення, що ухвалюються. Наприклад, керівник, що на перше місце ставить максимізацію поточного прибутку, найімовірніше, не вкладатиме кошти в інноваційний процес і соціальну сферу.

Професійна придатність керівника не є універсальною. Його успішна діяльність у одному середовищі не служить гарантією успішної діяльності в іншому. Різні умови вимагають від підприємця різних підходів і методів вирішення проблем. Науковість нестабільне середовище вимагає від підприємця творчого підходу, готовності йти на ризик.

Роль керівника на першому етапі зводиться до формування або коригування цілей. На другому етапі окреслюються проблеми і можливі варіанти рішення. Сюди ж належить прогнозування сприятливих можливостей і загроз небажаних витрат для фірми.

Найкращим є активне випереджальне управління, за якого проблеми розглядаються як прогнози потенційних можливостей поліпшення стану справ у фірмі.

Аналіз проблем передбачає також визначення обмежень у потенціалах підприємства, ресурсах.

Наступний етап – формування набору варіантів альтернативних рішень проблеми. При виробленні альтернативних варіантів рішень

можуть бути використані різноманітні моделі й методи ухвалення рішень: теорія ігор, теорія черг, моделі управління запасами, моделі оптимального програмування, імітаційне моделювання, економічний аналіз, платіжні матриці, дерево рішень.

Після цього аналізують наслідки та оцінюють альтернативні варіанти. При оцінці рішень керівник визначає переваги й недоліки кожного з них і можливі загальні наслідки. Майже всі важливі управлінські рішення передбачають компроміси.

Якщо проблема була визначена правильно, а кількість і якість альтернативних рішень були достатніми, то ухвалити рішення після попередньої оцінки порівняно просто. При розв'язанні складних проблем, за наявності декількох компромісів і невизначеностей, головну роль відіграють інтуїція й досвід керівника.

На завершальному етапі в дію вступає система контролю, необхідна для узгодження фактичних результатів із тими, які очікувалися в період ухвалення рішень.

Успішне ухвалення рішення базується на таких умовах, як права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність менеджерів.

Право ухвалювати рішення мають усі менеджери, але деякі рішення можуть ухвалити лише окремі менеджери (наприклад, загальні рішення можуть ухвалювати тільки лінійні керівники).

Повноваження характеризують межу між групами менеджерів при ухваленні рішень (наприклад, начальники цехів не можуть ухвалювати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, покладаються на директора підприємства).

Обов'язковість вимагає від менеджера неминучого ухвалення рішення, якщо цього вимагає ситуація.

Компетентність характеризує вміння менеджера ухвалювати кваліфіковані рішення.

Відповідальність визначає, які слід санкції застосувати до менеджера, котрий ухвалив хибне рішення.

### 2.8.1. ЕВРИСТИЧНІ МЕТОДИ РОЗРОБКИ РІШЕНЬ

**Евристичне програмування** — методи розв'язання завдань, що спираються на досвід ухвалення рішень. Стосовно завдань управління евристичне програмування (евристичні методи) реалізується такими шляхами: **використання інтуїтивного методу** — метод розв'язання може впливати з практики минулих дій, яка себе виправдала в більшості випадків;

**завданням експертного варіанта** — завдання управління полегшується, якщо спеціаліст пропонує опорний варіант розв'язання завдання; наближаючись до нього, можна перевірити зміну критерію ефективності при варіюванні окремих параметрів;

**заміна одного завдання іншим** — в цьому випадку модель не буде точно відтворювати суть ситуації, що розглядається, але для вироблення рішення можна скористатися алгоритмом розв'язання обраного завдання.

Поряд з будь-яким іншим способом вибору найкращого варіанта дій із можливих використовується, метод ухвалення оптимального рішення, заснований на „здоровому глузді”. Однак особливого значення він набуває за відсутності повної впевненості в тому, що перелік можливих варіантів дій є вичерпним, а проблема окреслена нечітко, а то й зовсім не визначена.

Якщо перелік можливих варіантів дій неповний, то інтуїтивний метод одержання прийняттого рішення застосовується за деяким евристичним алгоритмом. Приблизна послідовність дій у цьому випадку може бути такою:

- 1) визначається головна мета дій;
- 2) встановлюється тип головної мети дій;
- 3) інтуїтивно обирається варіант дій для досягнення мети. За вдалого вибору варіанта дій головної мети вдається досягти;
- 4) якщо вибір варіанта невдалий, то так само перевіряється другий спосіб дій, потім, якщо треба, — третій і т. д., аж доки не буде знайдено спосіб, що дасть змогу досягти головної мети;
- 5) якщо всі можливі варіанти перевірено, а досягнення головної мети не гарантується, то з неї слід виокремити її складові — цілі, які класифікують за типами. Щоб їх досягти обираються відповідні способи дій так само, як при пошуку способу досягнення головної мети;
- 6) якщо якихось із часткових цілей не можливо досягти ні одним із проаналізованих варіантів, то кожна з них ділять на окремі цілі нижчого класу, для яких знову відшуковують способи досягнення. Цей процес треба продовжувати доти, поки не буде знайдено спосіб досягнення головної мети чи не буде з'ясовано, що всі окремі цілі або значна частина головної мети дій можуть бути досягнуті. Евристичний алгоритм (табл. 2.1) однаковий для пошуку способу досягнення як головної мети, так і окремої мети будь-якого рівня.

Таблиця 2.1.

Вибір варіанта управлінського рішення евристичним способом

Головна мета або часткова ціль дій	
Визначення типу мети цілі	
Вибір способу дій	
Чи годиться спосіб	Чи всіх цілей досягнуто
	Рішення
Чи всі способи перевірено	
Визначення часткової цілі першого чи наступного способу	
Неповне рішення	



Процес розробки прогностичного сценарію включає такі дії:

- 1) діагностичний аналіз ретроспективи (минулого) розвитку компанії і галузі;
- 2) аналіз теперішнього становища компанії і зовнішнього середовища (фону) і розробка прогнозів розвитку компанії на середньотривалий і довготривалий періоди;
- 3) фону на середньо тривалий і довготривалий періоди.

При розробці сценаріїв бажаною є багатоваріантність опису майбутньої ситуації. Групуючи варіанти сценаріїв у класи, можна визначити раціональну стратегію впливу на ситуацію.

До розробки сценаріїв залучаються фахівці різних профілів. Підсумком їхньої роботи, скажімо, для туроператора, повинен бути прогноз потреби в продукції турагента. Цей прогноз звичайно, є головною частиною сценарію, але не єдиною. Як правило сценарій містить:

- 1) прогноз граничних можливостей суміжників розвитку;
- 2) опис можливостей постачальників та їхніх постачань;
- 3) прогноз життєвого циклу продукту;
- 4) передбачення появи конкурентоспроможності товарів інших фірм;
- 5) прогноз поведінки конкурентів;
- 6) прогноз нових можливостей, зумовлених науково-технічним прогресом;
- 7) іноді потрібна оцінка запасів природних ресурсів і граничних можливостей обсягів їхнього видобутку тощо.

Зрозуміло, що коло питань, які будуть охоплені сценарієм, залежить від бажання його укладачів та окреслених цілей. Мета і сценарій певною мірою взаємозалежні. Звичайно, сценарій не має цінності, якщо він є результатом поверхневого теоретизування.

Бажання і сценарій слугують основою для формування не лише головної, генеральної мети (чи декількох незалежних цілей), а й цілого дерева цілей, у якому досягнення мети чи групи цілей одного рівня є необхідною умовою досягнення мети наступного, вищого рівня. З просування на вищі рівні (можливо, уже при переході до другого рівня) починається формування конкретних завдань.

**Процедура створення альтернативи сценарію** – це творчий процес, що не формалізується. Однак на підставі набутого досвіду і розробок вироблено певні принципи, які допомагають підвищити ефективність пошуку нових альтернатив-сценаріїв. До них належать такі:

- 1) аналіз усіх факторів, що визначають перебіг подій і виокремлення зовнішніх і внутрішніх об'єктів, включаючи фізичних осіб, здатних впливати на ці фактори;
- 2) повний облік наявних ресурсів і аналіз їх ефективності застосування для конкретних сценаріїв-альтернатив;
- 3) доцільність розробки крайніх сценаріїв, що визначають межі, в яких може утримуватися можливий реальний розвиток процесу („верхнього” і „нижнього” сценаріїв-альтернатив);

- 4) включення протидіючого елемента, тобто фактора, що перешкоджає номінальному розвитку подій. За такого підходу моделюється можливий найбільш несприятливий розвиток, що дає змогу сформувати більш надійні альтернативи-сценарії;
- 5) виключення деталізації розробки для сценаріїв з підвищеною чутливістю до малих відхилень на початкових стадіях процесів. Такі сценарії варто розглядати як ненадійні і непрактичні.

**Основне значення сценарію** – визначення генеральної мети розвитку об'єкта прогнозування, виявлення основних факторів фону і формулювання критеріїв для оцінки верхніх рівнів „дерева цілей”. У сценарії використовуються заздалегідь підготовлені прогнози і матеріали щодо розвитку об'єкта прогнозування. Розробка сценарію примушує дослідника звертати увагу на деталі і процеси, які він міг би легко упустити, обмежившись абстрактними тлумаченнями.

Оскільки при розробці сценарію, бере участь група фахівців, завжди виникає невизначеність, пов'язана із суб'єктивністю їхніх суджень. Цінність сценарію тим вища, чим меншим є ступінь невизначеності, тобто чим більшим є ступінь узгодженості думок експертів.

Сценарій повинен бути написаний так, щоб після ознайомлення з ним генеральна мета набула чіткості. Він стає програмою, за якою буде проводитися вся подальша робота. Готовий сценарій слід всебічно аналізувати.

Головна вимога, що висувається до розробленого сценарію, – відповідність отриманого результату поставленій меті. Щоб виконати цю вимогу, треба з безлічі можливих дій обмежитися тими, що здатні вплинути на результат значущими для досліджуваного процесу. Якщо дотримуватися цієї вимоги не вдається, необхідно скоригувати розроблений сценарій. Якщо зробити це власними силами неможливо, до корегування сценарію залучаються експерти.

## 2.8.2. МОДЕЛІ ГРУПОВИХ МЕТОДІВ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

За сучасних умов дедалі більше організацій вдаються до групового ухвалення рішення. Прийнято вважати, що групове ухвалення рішень виправдовує себе у ситуаціях, які виникають при розв'язанні складних, істотних проблем, у так званих ситуаціях з багатьма невідомими. При вирішенні простих, шаблонних проблем процедурного характеру, як правило, застосовують індивідуальні рішення.

Найпоширеніші методи ухвалення управлінського рішення:

- 1) колективне обговорення проблем за умов вільного висунування проєктів рішення;
- 2) номінальний груповий спосіб;
- 3) метод „Дельфі”.

**Колективне обговорення проблем** за умов вільного висунування проєктів рішення передбачає послаблення структурованості групи. Обговорення починається зі стислого пояснення ситуації, ознайомлення учасників з проблемою. Після цього члени групи почергово і без зауважень з боку

інших викладають власні думки. Кожна ідея реєструється, а критика чи дискусія не виникає доти, поки не будуть вислухані всі варіанти вирішення проблеми чи погляди. Основна умова: висувати ідеї може будь-хто з учасників.

**За номінального групового способу** кожен з учасників у письмовій формі висловлює свої ідеї з приводу з'ясування суті проблеми. Кожен член групи пропонує лише одну ідею і дискусія не розпочинається доти, поки всі присутні не сформулюють власну думку стосовно цього питання. Подальше групове обговорення покликане підсумувати, уявити та оцінити висунуті ідеї. Кожен учасник знайомиться з усіма ідеями і більшістю голосів ухвалюється остаточне рішення у вигляді ідеї, що визнана найдосконалішою.

Цей метод зводить до мінімуму проблеми міжособистісного спілкування, залежності, що зумовлена службовим становищем, розподілом повноважень, стосунками в колективі. Він сприяє швидшому досягненню згоди без зайвих зволікань, зумовлених обговоренням.

**Метод „Дельфі”** застосовують тоді, коли члени групи фізично не можуть зібратися в одному місці. Він звичайно триваліший за попередній і складається з таких стадій:

- 1) кожен з учасників пропонує можливе вирішення проблеми анонімно, незалежно від інших, у формі відповідей на поставлені запитання;
- 2) результати опитування зводяться у таблицю, зміст якої доводиться до опитуваних;
- 3) учасники обговорення висловлюють згоду з обраним рішенням, а у випадку розбіжності думок пропонують нові ідеї чи шукають шляхи до компромісу;
- 4) ці стадії повторюються доти, поки анонімна група не дійде до спільного рішення.

Як бачимо, цей метод надто громіздкий та повільний.

Менеджери мають кілька можливостей вплинути на групове ухвалення рішення з метою підвищення його ефективності. Час і гроші можна зекономити, визначивши остаточний термін ухвалення рішення; домінування особи можна обмежити, формуючи групи для ухвалення конкретного рішення. Проникливий менеджер повинен знати, хто в його організації схильний до домінування, і не залучати цю особу до групи або ж залучати кількох вольових працівників одночасно.

Для уникнення тиску групового мислення кожен член групи повинен самостійно критично оцінити всі запропоновані варіанти. Коли члени групи висловлюють свої пропозиції, керівник групи не повинен виявляти свого ставлення до них. Зрештою, щонайменше одна особа в групі повинна запитувати: „А якими будуть наслідки?” і навіть після ухвалення попереднього рішення групі доцільно надалі збиратися для обговорення рішення та висловлення усіх поглядів на цю проблему.

Розмаїття соціально-економічних процесів ускладнює вибір та ухвалення управлінських рішень. Найчастіше від правильності вибору

рішення залежить доля організації. За таких неординарних умов, особливо в період дестабілізації економіки, велика відповідальність покладається на керівників. Вирішальну роль у процесі ухвалення рішень відіграють їх освіта, досвід, вміння застосовувати методи і прийоми обґрунтування рішення, а також особисті риси.

Будь-які зміни в процесі управління (передбачені чи непередбачені) вимагають їхнього координування, тобто реакції суб'єкта управління на зміну кількісних та якісних параметрів об'єкта управління. Таке координування здійснюється шляхом ухвалення відповідних рішень.

**Рішення** — це результат творчого процесу обмірковування конкретних ситуацій, проблем, які виникають у об'єктах управління з метою реалізації цілей управління. **Рішення** — це акт вироблення судження або вибір конкретного напрямку дій із можливих альтернативних.

**За формою вираження рішення** — це вольовий акт суб'єкта управління, спрямований на вирішення певних проблем із урахуванням відповідних можливостей. Управлінське рішення є також соціальним актом, який організовує та спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу. Рішення вимагають відповідальності, організованості, систематизації дій тощо.

Рішення можна класифікувати за низкою ознак.

За способом ухвалення:

- 1) одноособові;
- 2) колегіальні (колективні).

Перевагою одноособових рішень є їх оперативність, безпосередній зв'язок із персональною відповідальністю керівників. Однак такі рішення залишають нереалізованою самостійність рядових керівників. Перевагою колегіальних рішень є підвищення ідентифікації працівників із цілями й завданнями колективу, а недоліком є зменшення особистої відповідальності за їх досягнення.

За рівнем обґрунтування:

- 1) інтуїтивні, які базуються на здоровому глузді менеджера (досвіді, стажі, кваліфікації);
  - 2) професійні, тобто науково обґрунтовані.
- За сферою ухвалення:
- 3) загальні (стосуються всієї організації);
  - 4) часткові (стосуються конкретних підрозділів, проблем тощо).
- За тривалістю дії:
- 5) перспективні;
  - 6) поточні.

Щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно повинно задовольняти такі вимоги: до яких відносяться: об'єктивність, наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, кількісна та якісна визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність, комплексність, гнучкість.

Теорія та практика менеджменту виробили чимало методів ухвалення ефективних управлінських рішень. Серед них: метод мозкової атаки, метод номінальної групи, метод „рінгі” та метод ділової гри.

**Метод мозкової атаки.** Передбачає ухвалення рішення менеджером з тієї чи іншої проблеми на підставі індивідуальних думок колективу. Схема ухвалення рішення:

1. Керівник інформує колектив про проблему, яку треба вирішити.
2. Члени колективу висувують свої ідеї, дотримуючись при цьому таких принципів:
  - 1) усі члени колективу повинні знаходитися у рівноправному становищі;
  - 2) критика не допускається;
  - 3) що сміливіший і нетрадиційніший задум, то краще;
  - 4) що більше ідей, то якіснішим буде ухвалення рішення;
  - 5) учасники повинні взаємно поліпшувати й спрямовувати задуми інших;
  - 6) член колективу за один виступ може висловити лише один задум;
  - 7) керівник може висувати власні ідеї лише тоді, коли їх немає в членів колективу.
3. Усі пропозиції ідей записуються й нумеруються.
4. Обираються найкращі пропозиції і вирішується, які з них можна реалізувати.

Дуже близьким за змістом до методу мозкової атаки є метод номінальної групи.

**Метод номінальної групи.** Передбачає ухвалення рішення з проблеми за такою схемою:

1. Керівник або колектив висуває проблему для обговорення.
2. Відбувається генерація ідей кожним індивідумом без обговорення.
3. Учасники обговорення висловлюють свої ідеї вголос, але тільки по одній (можна пропонувати й більше ідей, але за другим, третім і наступними колами висловлювань).
4. Ідеї обговорюються згідно з порядком їх висунення. Деякі пропозиції можуть виключатися із загального переліку, якщо ніхто не заперечує.
5. Здійснюється ранжування ідей. Кожен член номінальної групи найкращій, на його думку, ідеї присвоює 8 балів, а найгірший – 1 бал. Далі на 7 балів він оцінює найкращу, на його думку, ідею з тих, що залишилися, а найгіршу – на 2 бали і т. д. Бали, присвоєні найкращим ідеям, записуються в окремі картки.
6. Підсумовуються бали й визначається найкраща ідея, згідно з якою й ухвалюється рішення.

**Метод „рінгі”.** У перекладі з японської отримання згоди на рішення проблеми шляхом опитування без скликання засідання. Включає такі етапи:

1. Керівництво фірми висуває свої судження щодо проблеми, за якою повинно бути ухвалене рішення.
2. Проблема передається „вниз” – у підрозділ, де організовується робота над нею.

3. Відбувається згладжування протилежних точок зору зацікавлених у вирішенні проблеми осіб.
4. Обговорюються конкретні шляхи вирішення проблеми на зборах чи конференціях.
5. Керівництво фірми затверджує й візує документ („рінгісе”) щодо рішення проблеми.

**Метод ділової гри.** Діловою називається така імітаційна гра, яка імітує певну ситуацію (проблему), а також й діяльність керівників та спеціалістів щодо її вирішення. Застосування ділової гри дає змогу моделювати майбутні дії працівників апарату управління, аналізувати їхні рекомендації щодо вирішення поточних, чи очікуваних проблем.

Застосування методу ділових ігор особливо ефективно при розробці рішень, пов'язаних із прогнозуванням господарських процесів.

**Ухвалення рішень** – постійна турбота менеджера. Він ухвалює їх з різноманітних питань: організаційних, технологічних, кадрових і навіть життєвих. Будь-яке управлінське рішення матиме зміст лише тоді, коли воно буде ефективним.

#### **ТЕМИ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:**

1. Сутність і класифікація управлінських рішень.
2. Раціональний підхід до процесу ухвалення управлінського рішення.
3. Основні етапи та методи ухвалення раціонального управлінського рішення.
4. Процес розробки та умови ухвалення управлінських рішень.
5. Методи ухвалення управлінських рішень.

## ПІДСИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ ТА МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

- 3.1. Місія та цілі туристичного підприємства
- 3.2. Види планування
  - 3.2.1. Оперативний план роботи з персоналом
  - 3.2.2. Стратегічний план роботи з персоналом
  - 3.2.3. Нормативний план роботи з персоналом
- 3.3. Формування концепції управління персоналом
- 3.4. Кадрова політика: поняття, цілі, напрями та етапи формування
- 3.5. Особливості планування персоналу туристичних підприємств
- 3.6. Маркетинг персоналу
- 3.7. Маркетингове дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ туристичного підприємства

Теми для обговорення

*Будь-які перепони долає наполегливість.  
Леонардо да Вінчі  
Упевненість — половина перемоги.  
В. Корбан*

### 3.1. МІСІЯ ТА ЦІЛІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Основна загальна організація — чітко виражена причина її існування — визначається як її місія. Цілі виробляються для здійснення цієї місії.

Місія як основна стратегічна мета діяльності фірми передбачає визначення причини існування, напряму суспільно-підприємницької діяльності. Для більшості фірм місією, або основною ціллю, можна вважати виготовлення продукції або послуг для подальшої реалізації й отримання прибутку.

Місія підприємства повинна бути сформульована чітко і водночас достатньо широко, з урахуванням перспективи зростання. Якщо місія виражена надто лаконічно, може це негативно позначитися на підсумках діяльності.

**Місія** — це узагальнена ціль, що об'єднує функції підприємства. Туристична фірма, як і будь-яка відкрита система, виконує багато функцій — споживача, постачальника, наймача, платника податків та інші. Місія об'єднує всі ці ролі, і консолідує їх.

Місія деталізує статус фірми і слугує орієнтиром для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії організації повинно відображати:

1. Завдання фірми з точки зору її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій, тобто містити вказівку на те, яку підприємницьку діяльність провадить фірма?

2. Зовнішнє стосовно фірми середовище, яке значною мірою визначає робочі принципи фірми.

3. Культура організації. Якого типу робочий клімат панує всередині фірми? Якого типу людей залучає цей клімат?

Щоб обрати відповідну місію, керівництво насамперед повинно відповісти на два запитання: „Хто наші клієнти?“ і „Які споживчі вимоги наших клієнтів ми можемо задовольнити?“ Клієнтом у цьому контексті виступає той, хто використовує результати діяльності організації. Клієнтами некомерційної організації будуть ті, хто користуються її послугами і забезпечує її ресурсами.

Підприємствам приватним сформулювати свою ціль важче, оскільки їм бракує орієнтації на служіння суспільству. Найчастіше приватні фірми ставлять за мету отримання прибутку, не замислюючись при цьому над потребами споживачів, як індивідів. Отримання прибутку може бути лише однією з цілей підприємства, а місія повинна охоплювати такі цілі, як задоволення потреб споживача, зміцнення здоров'я нації, утвердження колективної свідомості.

Цілі організації. Першим і, можливо, найістотнішим, рішенням при плануванні буде вибір цілей організації. Загальнофірмові цілі формулюються і встановлюються, виходячи із загальної місії організації і певних цінностей і цілей, на які орієнтується її вище керівництво. Щоб забезпечити успіх організації, цілі повинні відповідати низці вимог:

1. **Цілі повинні бути конкретними і вимірними.** Виражаючи свої цілі в конкретних вимірниках формах, керівництво створює чітку базу відліку для подальших рішень і оцінки перебігу їх виконання.

2. **Конкретний горизонт прогнозування.** Цілі звичайно встановлюються на певні часові проміжки. Довгострокова мета має горизонт планування, що приблизно дорівнює п'яти рокам. Короткострокова мета здебільшого представляє один з планів організації, який потрібно завершити в межах року. Середньострокові цілі мають горизонт планування від одного до п'яти років.

3. **Мета повинна бути досяжною,** — щоб служити підвищенню ефективності діяльності організації.

4. **Щоб бути ефективними, множинні цілі організації повинні бути взаємно узгодженими:** дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей.

Цілі стануть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки за умови, що вище керівництво правильно їх сформулює, а потім ефективно інституціоналізує, поінформує про них і стимулюватиме їх здійснення у всій організації. Процес стратегічного управління буде успішним тією мірою, якою вище керівництво братиме участь у формуванні цілей і якою мірою ці цілі відображатимуть цінності керівництва і реалії фірми.

**Цілі фірми** — це майбутній бажаний стан її розвитку. Ціль повинна бути чітко сформульована і виражатись у відсотках чи конкретних фінансових показниках. Також ціль повинна мати часову орієнтацію. Чітке

визначення цілей передбачає найвірогідніший опис продуктів, ринків, а також кількісних показників у конкретні періоди часу.

За терміном дії цілі поділяють на **стратегічні, тактичні та оперативні**. Система стратегічних цілей підприємства може бути різноманітною. Цілі підприємства бувають внутрішніми та зовнішніми. Викладення цілей організації повинно бути послідовним, що забезпечує ефективність роботи підприємства. Щоб досягти поставленої цілі потрібно працювати всією організацією. Тільки колективна консолідація забезпечить власний імідж на сегменті ринку, де працює підприємство, та й на інших ринках у майбутньому.

Чіткість формулювання загальноприйнятих цілей є однією з гарантій успішного вибору. Першим кроком до досягнення цього є зрозумілий і грамотний її виклад у письмовій формі. При цьому не слід забувати, що мета навіть досить виразно висловлена може бути хибною.

Потім формулювання слід перевірити на повноту, хоч це іноді досить складно. Якщо існує перелік цілей, їх можна оцінити. Процес оцінки цілей – це операція, в результаті якої у вихідному переліку залишається тільки мета, справді важлива, така, що задовольняє вимоги досконалого формулювання.

Оскільки усі виміри і розрахунки здійснюються з тим чи іншим ступенем точності, то на практиці значення початкових умов будуть звичайно відрізнятися від розрахункових. Крім того, система (показники) у процесі досягнення запланованих цілей може зазнавати незначних випадкових впливів, які не були враховані при розрахунку, що теж еквівалентно зміні початкових умов. І, зрештою, показники можуть зазнавати суттєвого впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища. Це відбувається з тієї природної причини, що організація, за суттю, є відкритою системою з властивим їй сприйняттям тиску оточення. Оцінюючи цілі необхідно дати відповіді на такі запитання:

- У яких галузях, видах діяльності ще не поставлена мета?
- На якій стадії планування дій необхідно зайнятися розробкою цієї мети?
- Чи достатньо гнучкими є сформульовані цілі?
- Що необхідно врахувати і зробити, щоб мета стала більш гнучкою?

Коли перелік цілей уточнено, його, звичайно, можна спростити і скоротити. З цього починається оцінна частина операції:

1. Насамперед необхідно перевірити, чи не є досягнення однієї мети в переліку лише засобом до досягнення іншої. Тоді її можна виключити зі списку. Наприклад, одна мета – максимізація прибутку, а інша – мінімізація витрат виробництва. Можливо, що менші витрати виробництва цікаві лише як засіб для досягнення великих прибутків. У такому разі цю мету варто виключити зі списку як таку, що обмежує способи дії.

2. Наступний крок спрощення цілей полягає в оцінці кожної мети з погляду її залежності від цих альтернатив. Наприклад, якщо ціль – проектування надійної системи, а всі способи дії впливають лише на її якість, то ціль безпеки можна вилучити з переліку. До подібного вилучен-

ня цілей треба, однак, підходити дуже обережно, тому що пізніше, наприклад, під час розробки, можуть відкритися несподівані альтернативи.

3. Ще однією важливою операцією є об'єднання однакових за суттю цілей різних учасників. Наприклад, якщо керівництво і кінцеві споживачі прагнуть до тієї самої якості і вартості, то немає необхідності виражати ці прагнення окремими формулюваннями.

4. Групове обговорення проблем і цілей слід починати з викладу питань, з якими згодні всі учасники. У виступах повинні переважати не емоційні, а нейтральні висловлювання, що полегшує вирішення конфліктних ситуацій.

Усякий, хто говорить: „Я визначив найкращі для цього проекту цілі”, – м'яко кажучи, просто помиляється. На цьому етапі набагато доцільніше дати відповідь на запитання: „Що робити, щоб поставити правильні, якщо не найкращі цілі?”. Запитання можна сформулювати інакше: „Як побудувати і застосовувати обгрунтовану систему цінностей?”.

Звичайно у формулюваннях цілей вживаються такі економічні категорії, як „прибуток”, „ринок”, „вартість”, „якість”, „витрати”, „обсяг реалізації”, „конкурентоздатність” тощо.

З часом думки і висловлювання про ці категорії можуть змінюватися, конкретизуватися і деталізуватися. Крім того, вони можуть пристосовуватися до реалій структурних підрозділів фірми, інших підсистем.

Кожна мета, висунута розробником, повинна мати свою цінність, той чи інший зміст, інакше вона просто не потрібна. Наприклад, прибуток, виражений у грошових одиницях, важливий у всіх випадках і його оцінка, як правило, не викликає особливих труднощів. Важче обчислити прибуток, який повинен отримати розробник.

Показник ринку, виражений в одиницях продукції чи послуг, що постачаються за одиницю часу, важливий завжди і скрізь. У комерційному контексті він важливий як один з факторів функції прибутку. Крім того, мета може передбачати утримання чи захоплення якогось сектора ринку, ослаблення конкурента, наприклад, зниженням його прибутку за рахунок власних конкурентних переваг.

Вартість у грошових одиницях звичайно важлива як фактор функції прибутку і обсягу ринку, як критерій економічної здійсненності чи інших показників: конкурентоспроможності обсягу річних витрат та ін.

Якість звичайно має об'єктивний і суб'єктивний аспекти. Об'єктивна оцінка якості може виражатися у визначених одиницях чи характеристиках й іноді є найважливішим елементом конкурентоспроможності продукції та компанії загалом. Суб'єктивна якість виражається за допомогою людської реакції на якусь об'єктивну властивість продукту. Іноді її можна вимірювати за допомогою психологічних вимірів.

Простота мети має сильне суб'єктивне забарвлення: те, що здається простим одному, не здається таким іншому.

Пристосовність і гнучкість мети має двояке тлумачення. З одного боку, це стосується гнучкості самої мети, тобто її можливості адаптуватися до умов середовища, що змінюються. З іншого боку – можливостей

перетворення об'єкта планування, його модернізації і пристосованості до нових ймовірних умов експлуатації.

Безпека часто виступає як мета, що відображає ціннісні властивості об'єкта планування (ухвалення рішення), до якої необхідно підходити досить обережно через труднощі з її вимірюванням і проблеми. Мета також є категорією дуже чутливою до часу. Майже завжди час є одним з визначальних показників у системі цінностей, особливо за умов конкуренції. Крім того, час взаємодіє майже з усіма переліченими факторами.

### 3.2. ВИДИ ПЛАНУВАННЯ

Конкретними об'єктами планування можуть виступати як окремі виробничі процеси системи, так і все виробництво. Якщо об'єктом планування обрано фірму як елемент системи туристичної галузі країни чи навіть світу, то буде застосовуватись нормативне планування. Воно передбачає підпорядкування діяльності туристичної установи вищим цілям.

Якщо нас цікавить туристична установа з точки зору туристичного простору конкретного регіону, партнерів і конкурентів на ринку, то слід застосовувати стратегічне планування.

За умов, коли конкретними об'єктами планування діяльності є виробництво, реалізація, собівартість, трудові ресурси, матеріальні і фінансові підсумки роботи, інвестиційна діяльність підприємства, застосовується тактичне планування.

Стосовно окремих дій туристичних підприємств протягом усього періоду мети використовується оперативне планування.

Види планування різняться також суб'єктом планування (той хто планує). Залежно від того, хто ставить цілі, визначає завдання та обирає засоби досягнення обраної мети, планування позначається на нормативне (планує міністерство чи вище керівництво країни); стратегічне (безпосередній керівник установи з допомогою фахівців і незалежних експертів, залучаючи персонал підприємства); тактичне (безпосередній керівник підрозділу) та оперативне (менеджери і звичайні працівники установи).

#### 3.2.1. ОПЕРАТИВНИЙ ПЛАН РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

**Оперативний план роботи з персоналом** – це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік.

Для розробки оперативного плану роботи з персоналом потрібно за допомогою спеціально розроблених анкет зібрати таку інформацію:

- відомості про постійний склад персоналу (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вік, час вступу на роботу тощо);
- дані про структуру персоналу (кваліфікація, статеві-вікова структура, частка інвалідів, частка працівників, службовців, управлінців);

- плинність кадрів;
- втрати часу через простой, хвороби;
- дані про тривалість робочого дня (повністю чи частково зайняті, ті, що працюють в одну, декілька змін, у нічну зміну, тривалість відпустки);
- заробітна плата працівників і службовців (її структура, додаткова заробітна плата, надбавки, оплата за тарифами і вище тарифів).

Анкети складають так, щоб після їх заповнення всі необхідні для кадрового планування відомості. Процес планування найбільшою мірою залежить від обраного об'єкта планування та суб'єкту планування, що здійснює цей процес.

Оперативний план може бути поділений на два підрозділи: **перший** – організаційний план, в якому міститься інформація про персонал та керівництво і розглядається правове забезпечення проекту; **другий** – план виробництва, що відображає виробничий процес та інвестиційне забезпечення, якщо таке потрібне.

#### 3.2.2. СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

Суть стратегії. Слово „стратегія” походить від грецького strategos, що означає „веду військо”. **Стратегічний план** – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити реалізацію місії організації і досягнення її цілей.

Стратегічний план повинен розроблятися, радше, з точки зору перспективи всієї корпорації, а не конкретного індивіда. Хоч на приватних підприємствах власник підприємства може дозволити собі відносну розкіш поєднувати особисті плани зі стратегією організації.

Стратегічний план повинен спиратися на результат досліджень і об'єктивну інформацію. Щоб ефективно конкурувати в сучасному світі бізнесу, фірма повинна постійно займатися збором та аналізом величезної кількості інформації про галузь, ринок, конкуренцію чи інші чинники.

Стратегічний план додає фірмі визначеності, індивідуальності, що дає їй змогу залучати певні типи працівників, і, водночас, не залучати працівників інших типів. Цей план відкриває перспективу для організації, яка скеровує до неї співробітників, залучає нових працівників і допомагає продавати вироби чи послуги.

Зрештою, стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалого часу й бути досить гнучкими, щоб у разі необхідності, можна було їх модифікувати чи переорієнтувати.

Особливості стратегічного планування:

1. Діяльність невеликого відділу (менше 6 осіб) корпорації доповнюється плануванням на нижчих рівнях.
2. Вік функції планування навіть у найбільших корпораціях налічує менше десяти років.



3. Стратегічні плани розробляються на щорічних нарадах вищого керівництва корпорації.
4. Річний стратегічний план узгоджується з річним фінансовим планом.
5. У більшості організацій вважають, що функція планування може бути вдосконалена.

**Реалізація стратегічного плану.** Стратегічне планування набуває значення в процесі реалізації. Після вибору основоположної загальної стратегії її необхідно втілити в життя, узгодивши з іншими організаційними функціями. Важливим механізмом узгодження стратегії є укладання планів та визначення орієнтирів: тактики, політики, процедур і правил.

**Тактика** — це конкретні короткострокові стратегії. Політика визначає загальні орієнтири для дій та ухвалення рішень. Процедури окреслюють дії, до яких слід вдаватися за конкретної ситуації. Правила точно вказують, що потрібно робити в конкретній ситуації.

**Оцінка стратегічного плану.** Розробка і подальша реалізація стратегічного плану здається очевидним процесом. На жаль, багато організацій беруться за його впровадження негайно, без попередньої оцінки. Адекватна оцінка стратегічного плану має надзвичайно важливе значення для довгострокового успіху плану.

Оцінюють стратегію шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для корегування стратегії. Щоб бути ефективним, може бути лише систематичне і безперервне оцінювання. Належно розроблений процес повинен охоплювати всі рівні — зверху до низу. При оцінці процесу стратегічного планування треба дати відповіді на п'ять запитань:

1. Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації?
2. Чи передбачає стратегія допустимий ступінь ризику?
3. Чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?
4. Чи враховує стратегія зовнішні загрози і можливості?
5. Чи є ця стратегія найкращим способом застосування ресурсів фірми?

У процесі стратегічного планування здійснюється систематичне і взаємоузгоджене визначення довготермінових цілей і напрямів діяльності підприємств. Стратегічне планування орієнтується на кінцеві результати, виходячи з наявних коштів і матеріальних ресурсів. Можливими варіантами стратегічного планування можуть бути, наприклад, розширення виробничих потужностей шляхом спорудження нових будівель підприємства чи фірми, шляхом купівлі фірм-постачальників чи інших фірм, дотичних за діяльністю. Стратегічний план може укладатися на 5–15 років. Стратегічне планування ставить за мету комплексно науково обґрунтувати проблеми, з якими фірма може зіткнутися в майбутньому. Продуктом стратегічного планування є формалізована стратегія розписана за етапами, методиками, технікою виконання, і спрямована на побудову моделі майбутнього, а також програми переходу до цієї моделі.

Компанії, що мають значні обсяги збуту, залежно від розмірів виробництва можуть займати в стратегічному плануванні до сотні спеціалістів, а сам стратегічний план — це документ обсягом до 100 сторінок з детальним описом майбутніх дій керівництва, діяльності підприємства.

Стратегічний план виконується в декілька етапів:

1. Визначення місії підприємства.
2. Окреслення основних стратегічних цілей перспективного розвитку фірми.
3. Аналіз зовнішнього середовища фірми, відповідних тенденцій на ринку.
4. Аналіз конкурентів і визначення конкурентоспроможності власних товарів.
5. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, перспектив його розвитку та адекватності поставленим цілям.
6. Вибір стратегії на підставі аналізу попередньої діяльності фірми та врахування цілей, які планується досягнути.
7. Вибір напрямів диверсифікації обраної стратегії, пошук нових більш ефективних видів діяльності і визначення очікуваних результатів.
8. Застосування, контроль і оцінка результатів.

На підставі загальної стратегії підприємства формулюється кадрова стратегія.

**Кадрова стратегія** — це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типу організаційної стратегії кадрового та організаційного потенціалів, а також типу кадрової політики.

**Відомі два типи кадрових стратегій:**

- стратегії для організацій, основною цінністю яких є люди;
- кадрові стратегії для організацій, в яких персонал є одним з чинників діяльності.

У першому випадку кадрова стратегія буде вважатися основною, а у другому — функціональною. Крім того, розрізняють диверсифіковану кадрову стратегію (для багатопрофільних або великих за масштабами підприємств) і концентровану кадрову стратегію для невеликих чи вузькоспеціалізованих підприємств. Загалом кадрові стратегії завжди залежать від генеральних стратегій організацій.

### 3.2.3. НОРМАТИВНИЙ ПЛАН РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

Найвищим видом планування є планування нормативне, воно здійснюється на урядовому рівні керівництва галузю. Нормативне планування вимагає відкритого набору засобів, завдань, цілей та ідеалів. Воно не має фіксованого горизонту. Подібне планування характерне для інтерактивістів. Як ми побачимо, ідеали у такому плануванні відіграють не просто важливу, а вирішальну роль.

Норма обслуговування це встановлений обсяг роботи з обслуговування певної кількості об'єктів протягом того чи іншого часу за даних організаційно-технічних умов.

**Норма чисельності працівників** це кількість відповідного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для виконання певних виробничих і управлінських функцій чи обсягів робіт. За допомогою таких норм визначається кількість працівників, потрібна для обслуговування устаткування, кількість робочих місць, витрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт. Різновидом норм чисельності є норма керованості, яка показує, скільки працівників може бути в підпорядкуванні одного керівника.

**Нормування ресурсів** здійснюється трьома основними способами: **звітно-статистичним** (фактичні результати зіставляються з витратами часу, на підставі чого визначаються його питомі витрати); **дослідно-виробничим** (грунтується на хронометражі операцій, виконуваних найбільш досвідченими і підготовленими працівниками, оцінці й узагальненні отриманих результатів); **аналітико-розрахунковим** (виходить з фізіологічних потенціалів людського організму, виявлених спеціальними медико-біологічними дослідженнями).

**Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства** здійснюється на законодавчому рівні: охоплює Кодекс законів України про працю, Закон України про зайнятість, Закон України про колективні договори і угоди, ЗУ про профспілки їх права і гарантії діяльності, Закон України про відпустки, Закон України про охорону праці. До нормативно-правової бази також відносять Класифікатор професій і документи, які розроблені керівництвом підприємств для внутрішнього користування: правила внутрішнього трудового порядку (фіксують загальні положення про порядок працевлаштування і звільнення, обов'язки адміністрації, мотивації, відповідальність за порушення) колективний договір (укладається між власником і профспілкою для врегулювання трудових, виробничих, соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та власників); положення про структурні положення організації (документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів); посадові інструкції (документи, які регламентують діяльність посадових осіб, розробляються на основі типових інструкцій відповідно до Класифікатора професій).

Так, згідно з Класифікатором професій Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації № 257 від 15. 04. 2002 р. (зі змінами і доповненнями) персонал організації поділяється на професіоналів, фахівців, технічних службовців, робітників сфери обслуговування і торгівлі, кваліфікованих робітників сільського й лісового господарства, риборозведення і рибальства, кваліфікованих робітників з інструментом, операторів і складальників устаткування й машин, працівників найпростіших професій, осіб без професії.

Для нормативного планування діяльності важливим є також інформаційне та науково-методичне забезпечення управління персоналом.

На підприємствах створюються відповідні інформаційні системи – сукупність засобів і методів пошуку, зберігання, обробки і передавання кадрової інформації. Ця система також охоплює організований облік персоналу споживачів кадрової інформації і фахівців, які обслуговують цю систему.

**Науково-методичне забезпечення** – це сукупність документів організаційно-методичного характеру, які визначають норми, правила, характеристики і вимоги, що використовуються для вирішення завдань кадрового менеджменту. Воно поділяється на два рівні:

**Перший рівень** належить до нормативного планування і представлений документами, які розробляють відповідні компетентні органи чи організації (загальнонаціональний характер):

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій (опис за видами економічної діяльності тих професій які наведені в класифікаторі професій. Кваліфікаційна характеристика професії складається із завдань та обов'язків, кваліфікаційних вимог, спеціалізації, містить приклади робіт.
2. Міжгалузеві норми та нормативи (призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва, їх розробляють науково-дослідні і проектно-технологічні організації).
3. Конвенції і рекомендації Міжнародної організації праці (призначені для використання державами – членами МОП, вони підлягають ратифікації і лише після цього стають обов'язковими для застосування)
4. Відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процедур чи процесів.

**Другий рівень** належить до стратегічного планування Документи що розробляються для внутрішнього використання, затверджує керівництво організації: положення про організацію, оплату праці та стимулювання працівників, положення про формування кадрового резерву, рекомендації щодо добору персоналу, різні інструкції тощо).

Описані типи планування набувають дедалі більшого поширення. Операційне планування як найбільш короткотермінове, частіше застосовується невеликими підсистемами та організаціями. Тактичне планування враховує середньотермінову перспективу й охоплює взаємозв'язки між підсистемами організації і між ними та організацією як цілим. Стратегічне планування є довготерміновим і охоплює не лише внутрішні відносини, а й відносини між організацією як цілим і її «діловим» оточенням, з яким вона безпосередньо взаємодіє і на яке чинить певний вплив. Нормативне планування не визначене за термінами і поширюється на всі внутрішні і зовнішні відносини, включаючи зв'язки між організацією та її фаховим оточенням, на яке вона впливає, але його впливу зазнає.

У практичну діяльність українських фірм останнім часом дедалі ширше запроваджується стратегічне планування. При цьому при розробці стратегічних планів розвитку підприємства визначаються

найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрями їх досягнення. Отже, основні пріоритети кадрової політики підприємства на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства. В стратегічному плані підприємства визначаються такі складові кадрової політики, як якісний склад персоналу, критерії добору працівників, структура і штатний розклад підприємства, напрями підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників.

### 3.3. ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрями кадрової політики, окреслені в стратегічному плані розвитку підприємства.

**Мета концепції управління персоналом** – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Основу концепції управління персоналом підприємства становлять:

- розробка принципів, напрямів і методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- упровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

**Концепція управління персоналом** – це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики.

Іншими словами, концепція управління персоналом є стрижнем кадрової політики (персонал-стратегії), визначає її основні напрями та підходи.

При формуванні стратегії управління персоналом в організації необхідно враховувати положення схваленої загальної стратегії діяльності організації, що передбачає:

1) визначення цілей управління персоналом, тобто при ухваленні рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливість розвитку та реалізації здібностей працівників);

2) формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у формі документа і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації.

Економічна ефективність у сфері управління персоналом передбачає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності організації (збільшення обсягів виробництва чи інше) за обмеженості відповідних трудових ресурсів.

Соціальна ефективність забезпечує реалізацію системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників організації.

Основні завдання професійних спеціалістів-менеджерів:

- підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу;
- орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників;
- розробка і реалізація політики добору і розстановки персоналу;
- розробка правил наймання та звільнення персоналу;
- вирішення питань щодо навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Підрозділи, що виконують функцію управління персоналом, у широкому значенні, слова можуть розглядатись як служба управління персоналом.

Конкретне місце і роль такої служби в загальній системі управління організацією визначається місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом і організаційним статусом його безпосереднього керівника. Цей організаційний статус підтверджується набором повноважень і відповідальності. Їх обсяг та ієрархічний ранг багато в чому визначаються позицією першого керівника організації відносно кадрової служби. Вони також формуються в ході організаційного розвитку управління, накопичення кадрового та інтелектуального потенціалу.

З усього розмаїття підходів до формування концепції управління персоналом варто виокремити чотири методологічні засади:

- 1) кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює добір і ранжування співробітників;
- 2) усі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями;
- 3) підприємства проводять оцінювання участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.
- 3) кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх працівників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Усе пов'язане з винагородою є зоною підвищеної чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Проте і тут простежується декілька нових тенденцій:

- дедалі більшого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, за яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);
- збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70% з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66% – надають їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70% – створюють спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;
- надання працівникам „гнучких” пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг – медичного страхування, страхування життя тощо – сучасні компанії надають своїм працівникам можливість обирати ті пільги, які їм потрібні (у межах визначеного бюджету);
- поступове зниження впливу на розмір заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенції і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам „спочивати на лаврах”, і змушує самовдосконалюватися навіть ветеранів із 20–30-річним стажем.

Ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії за трьома основними напрямками.

1. Добір працівників, ухвалення рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів, складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому. Цю відповідність персоналу виконуваний ним роботі варто розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій і змін дає змогу більш обґрунтовано підходити до вибору можливих варіантів кар'єри і необхідних програм перепідготовки працівників.

2. Вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При цьому в одних випадках є високим рівень мотивації і, відповідно, задоволеності працею, а в інших – навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму кількість ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, треба створити інтегровану організаційну систему стимулятивних фахових ролей. Фахівці з управління персоналом можуть пропонувати варіанти рішень як при проектуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділів праці. На багатьох підприємствах статус співробітників служб управління персоналом не дозволяє їм

успішно виконувати вищі ролі з огляду на їх малозначущість для управління, але в ефективних фірмах такі можливості для них уже створені.

3. На служби управління персоналом покладається відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як в ухваленні рішень про переміщення працівників, так і в організації відповідної підготовки. Переважна орієнтація на переміщення „вгору” робить систему управління персоналом надмірну жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується на багатьох передових підприємствах. Відповідальність співробітників служб управління персоналом також полягає в тому, що вони повинні довести зміст корпоративної політики в галузі управління персоналом до всіх лінійних керівників. Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові працівники повинні своєчасно одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб підприємства.

Авторитет кадрової служби залежить не тільки від її керівних повноважень, а й від рівня спеціальних знань співробітників та ступеня впливу на кадрові процеси. Тому в зарубіжній практиці спостерігається така закономірність: служби управління персоналом починають свою діяльність як штабні ланки з консультативними функціями, а потім, з розвитком кадрового потенціалу і зростанням його впливу на результати роботи, служба управління персоналом отримує управлінські повноваження і починає брати безпосередню участь у керівництві організацією.

Залежно від рівня розвитку й особливостей організації структурне місце кадрової служби може бути різним. У зарубіжній практиці утвердились декілька таких варіантів.

На невеликих щойно створених підприємствах, керівництво яких ще чітко не визначило статусу кадрової служби, служба управління часто підпорядковується персоналом загальному керівництву організації як штабному органу.

Якщо перший керівник уже на початковому етапі намагається підняти роль кадрової служби та її статус, хоч його заступники ще не готові до сприйняття відділу персоналу як підрозділу, рівнозначного другому рівню управління, кадрова служба підпорядковується першому керівнику.

У достатньо розвинених фірмах сфера управління персоналом виокремлюється як рівнозначна іншим підсистема.

На сучасних розвинених підприємствах кадрові служби – це досить великі і впливові підрозділи. Без згоди керівників кадрових служб не ухвалюється жодне стратегічне рішення. Кадрова служба бере активну участь у формуванні організаційної культури фірми.

Особливості тієї чи іншої організації визначаються особливостями оргструктури системи управління персоналом. Варіанти видозмін підрозділів кадрової служби можуть залежати від її розміру та від можливостей організації (передусім – фінансових) сформувати той чи інший підрозділ. Крім того, важливу роль відіграє методичний та кадровий потенціал.

У будь-якому випадку, незалежно від особливостей організації, перелік функцій системи управління персоналом залишається незмінним. Змінюється лише трудомісткість їх виконання. Якщо персонал організації невеликий і, відповідно, незначною є трудомісткість функцій системи управління, то виконання окремих завдань можна доручити конкретному спеціалісту, а не підрозділу. Окремі функції можуть передаватись у компетенцію підрозділу з організації управління. Наприклад, у податкових інспекціях кадрову роботу виконує відділ з кадрів, спецроботи та захисту податкової інформації. Спеціалізовані підрозділи можуть виконувати і функцію інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

### **3.4. КАДРОВА ПОЛІТИКА: ПОНЯТТЯ, ЦІЛІ, НАПРЯМИ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ**

Реалізація завдань і цілей управління відбувається на основі кадрової політики підприємства.

**Кадрова політика** – система правил і норм, прагнень та обмежень у взаємовідносинах персоналу та організації, на підставі яких діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Кадрова політика визначає генеральну місію і принципи роботи з персоналом у перспективі. Основна мета кадрової політики – своєчасне забезпечення оптимального балансу в процесі комплектування, збереження і розвитку персоналу організації відповідно до потреб організації та вимог чинного законодавства і ситуації на ринку праці. Кадрова політика формується довкола таких напрямів роботи з персоналом: наймання робочої сили, ставлення організації до капіталовкладень у робочу силу, розвиток ставлення організації до нових працівників.

Етапи формування кадрової політики:

**1. Нормування.** На цьому етапі метою є узгодження принципів і завдань роботи з персоналом і плану стратегічного розвитку організації. При цьому впроваджують такі заходи: а) аналізують корпоративну культуру, загальну стратегію і стан розвитку організації; б) передбачають можливі зміни цілей щодо роботи з персоналом; в) описують вимоги до персоналу, можливості його розвитку, навчання, перепідготовки.

**2. Програмування** – ціль роботи полягає у розробці програми кадрової роботи та конкретних шляхів її реалізації, з урахуванням можливих змін ситуації. Здійснюють: а) заходи спрямовані на досягнення цілей кадрової політики, які оформляють як документ; б) розробляють програми набору персоналу з внутрішніх і зовнішніх джерел; в) розробляють конкретні методи (анкети, тести, плани співбесід тощо) для оцінки претендентів на посаду.

**3. Моніторинг** – розробка процедур діагностики та прогнозування кадрових ситуацій. На цьому етапі: а) аналізують стан кадрового потенціалу; б) розробляють програму діагностики і конкретних заходів щодо розвитку персоналу; в) оцінюють ефективність кадрових заходів.

Моніторинг кадрової ситуації повинен здійснюватись постійно (оцінка виконання, атестація персоналу, оцінка мікроклімату, кар'єрного зростання тощо).

Кадрова політика великою значною мірою залежить від етапів життєвого циклу підприємства, а також від типу влади у суспільстві, стилю керівництва організації, особливостей колективного договору та інших корпоративних документів.

**Види кадрової політики організації та їх характеристика:**

**1. За рівнем впливу на управління ситуацією:** а) пасивна (керівництво організації немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова політика полягає в усуненні негативних наслідків, відсутність прогнозування кадрових потреб і способів оцінки праці персоналу, керівництво працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації); б) реактивна (керівництво організації виявляє недоліки у роботі з персоналом, в організації відсутня мотивація до високої продуктивності праці, кадрова служба має засоби діагностики кадрової ситуації і, за необхідності, надає екстрену допомогу, середньострокове планування персоналу недосконале); в) превентивна (керівництво організації має обґрунтовані прогнози кадрової ситуації, але немає засобів впливу на неї, кадрова служба має прогнози короткострокової та середньострокової кадрової ситуації, а також засоби впливу, головний недолік відсутність довгострокових цільових кадрових програм); г) активна (керівництво організації має і прогнози і засоби впливу на кадрову ситуацію, кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг кадрової ситуації, регулює виконання програми, керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації за різних ситуацій; активна політика може бути як раціональною, так і авантюристичною).

**2. За ступенем відкритості:**

а) відкрита – характеризується тим, що організація є „прозорою” для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті на посаду. Переважно на роботу приймають фахівців високої кваліфікації на основі конкурсного добору. Цей тип політики характерний для організацій, які провадять конкурентну політику, зорієнтовану на швидкий розвиток. Такими є переважна більшість організацій у сфері телекомунікацій, інформації, електроніки і машинобудування;

б) закрита – зорієнтована на просування на вищі посади лише працівників організації. Цей тип політики використовується за умов дефіциту кадрів і здебільшого тими підприємствами, які орієнтуються на корпоративну культуру і формування духу причетності до організації.

### 3.5. ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кадрове планування базується на таких вихідних положеннях:

- необхідність тісного зв'язку планування персоналу зі стратегією розвитку туристичного підприємства;
- кількісна оцінка витрат на роботу з персоналом та їх впливу на економічні показники виробництва послуг.
- За допомогою процесу планування людських ресурсів реалізується концепція довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики.

**Планування** – особливий процес управління персоналом. У поєднанні зі стратегією управління персоналом воно становить функцію планування. Суть процесу планування людських ресурсів полягає у розробці стратегії управління людськими ресурсами і створенні планів організаційно-технічних заходів щодо її реалізації.

**Планування** – процес укладання планів. План (лат. planum – рівне місце, площина) – система взаємопов'язаних, об'єднаних спільною метою завдань, що визначають строки, порядок, послідовність виконання господарських програм, окремих робіт, операцій тощо. Крім того, з процесу планування людськими ресурсами починається кожен із наступних процесів управління персоналом. При визначенні цілей своєї організації керівництво з'ясує, які ресурси (матеріальні і людські) необхідні для їх досягнення.

Кадрове планування є важливим елементом кадрової політики і складовою загального планування на підприємстві. Його зміст полягає у забезпеченні людей робочими місцями у потрібний час і необхідній кількості відповідно до їхніх здібностей, кваліфікації та вимог виробництва.

**Кадрове планування (планування персоналу) передбачає три етапи:**

1. Оцінка наявного персоналу – здійснюється на підставі інформації про наявний трудовий потенціал за допомогою кількісного та якісного оцінювання персоналу у розрізі підрозділів і окремих посад, а їх відповідності також розробленим на підприємстві вимогам до працівників.

2. Оцінка майбутніх потреб у персоналі – ґрунтується на прогнозуванні чисельності персоналу, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства, джерелами для такої оцінки слугують стратегічні плани і бізнес-плани.

3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі. У межах кадрового планування визначають поточну і довгострокову потреби у кадрах:

- а) поточна потреба – це потреба у кадрах на даний час, вона є результатом руху персоналу (звільнення, відпустки, переведення та ін.);
- б) довгострокова потреба – потреба у персоналі на майбутній період. Залежить від багатьох факторів, зокрема, від плинності кадрів підприємства, вікової структури, змін виробничих програм, та розвитку підприємства загалом. Переважно виокремлюють дві поточні потреби

кадрового паування: труднощі процесу планування, зумовлені складністю прогнозування трудової поведінки працівників, та зміни ситуації на ринку праці.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах туристичної організації, так і в інтересах персоналу. Для організації важливо мати в потрібний час у потрібному місці у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією персонал, необхідний для вирішення завдань організації, досягнення її цілей.

Як і будь-яка інша функція служби управління персоналом, кадрове планування ефективно тоді, коли воно інтегроване в загальний процес планування організації. Відповідно до описаних етапів, кадрове планування туристичних підприємств покликане дати відповіді на такі запитання:

- 1) Яка кількість працівників туристичної кваліфікації необхідна фірмі?
- 2) Яким чином можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал без спричинення соціальних збитків?
- 3) Як краще використовувати персонал з урахуванням його здібностей?
- 4) Яким чином забезпечити розвиток кадрів для виконання нових завдань туристичного бізнесу?
- 5) Яких витрат потребують заплановані кадрові заходи?

Отже, планування персоналу в туристичних організаціях починається з його оцінки. Керівництво визначає, скільки осіб зайнято виконанням кожної операції, необхідної для реалізації конкретної мети. Кількісні показники потреби в персоналі покликані відповісти на запитання „скільки?”, тобто за скількома напрямками буде працювати фірма та скільки осіб буде закріплено за кожним з напрямків.

Якісна оцінка потреби в персоналі спроба відповісти на запитання „кого?”. Це більш складний вид прогнозу, оскільки, крім аналізу, аналогічного до аналізу за кількісної оцінки, постає потреба врахувати ціннісні орієнтації, рівень культури й освіти, професійні навички й уміння необхідного фірмі персоналу. Особливу складність становить оцінка потреби в управлінському персоналі, що вимагає врахування щонайменше, спроможність персоналу „визначати раціональні оперативні і стратегічні цілі функціонування підприємства і генерувати оптимальні управлінські рішення, що забезпечують досягнення цих цілей”.

Наступним етапом планування є прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і перспективних цілей. Наприклад, якщо в перший тиждень травня туристичне підприємство організовує багато туристичних турів, то їм необхідно визначити, скільки при цьому буде потрібно додаткових менеджерів для обслуговування підвищеного напливу клієнтів. Природно, що за значних організаційних змін, наприклад, при створенні філіалу фірми, розробці нових турів, оцінка майбутньої потреби в робочій силі ускладнюється, а значення її зростає. У цих випадках необхідно оцінити зовнішній ринок праці і визначити наявну на ньому робочу силу. На допомогу



організаціям у прогнозуванні потреби в людських ресурсах наука управління розробила низку методів.

Процеси управління персоналом передбачають такі методи прогнозування потреб у людських ресурсах:

1) екстраполяція найбільш простий і часто вживаний метод, полягає в поширенні висновків, отриманих унаслідок спостереження за сьогодишньою ситуацією (явищем, співвідношенням) на майбутнє.

2) експертні оцінки це метод, що ґрунтується на використанні лінійних фахівців для визначення потреб у людських ресурсах. Такими фахівцями в туристичній організації є насамперед менеджери певних напрямів. Комп'ютерні моделі надають можливість отримати достатньо точні прогнози потреб у робочій силі, однак досить висока вартість устаткування, також необхідність спеціальних навичок для його використання обмежують застосування цього методу навіть у великих організаціях.

3) балансові методи — ґрунтуються на взаємному узгодженні ресурсів, якими володіє організація, і потреб у них у рамках планового періоду. Найважливішим внутрішньоорганізаційним фактором, що впливає на потреби підприємства в робочій силі, є цілі, що стоять перед ним, для реалізації яких необхідні людські ресурси. Серед інших факторів можна виокремити організаційну структуру, технологію та інші складові внутрішнього середовища організації. Прикладом більш детального аналізу внутрішніх джерел змін потреб організації в персоналі є внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили звільнення за власним бажанням, виходу на пенсію, декретні відпустки тощо. Тому керівники фірм намагаються прогнозувати ці зміни завчасно, хоч не завжди такий варіант є можливим.

На зміни потреби в персоналі впливають також зовнішні чинники: макроекономічні, юридичні, технологічні, політичні та ін. При складанні програми слід враховувати такі параметри зовнішнього середовища, як рівень інфляції і безробіття, структурні зміни, загальну ситуацію на ринку праці. Трапляється, що людей не влаштовують розмір заробітної плати чи внутрішня атмосфера в колективі, це теж призводить до звільнення робочих місць і до зростання потреб фірм у робочій силі, яке також слід враховувати при плануванні.

Визначивши свої майбутні потреби, керівництво розробляє програму їх задоволення. **Потреби** — це мета, програма засіб її досягнення. Програма має включати конкретний графік і заходи щодо залучення, наймання, підготовки і просування працівників, потрібних для реалізації цілей організації.

Перш ніж найняти відповідного працівника, керівництво повинно детально з'ясувати, які завдання він виконуватиме, якими є вимоги до цієї посади. Ці відомості одержують за допомогою аналізу змісту роботи, що є наріжним каменем управління персоналом. Без нього важко реалізувати всі інші функції управління. Всебічна оцінка усіх фінансових, оперативних, технічних і адміністративних спеціальностей створює надійну підставу для ухвалення майбутніх рішень про наймання, добір, призначення зарплати, оцінки діяльності і посадового року.

Існує кілька методів аналізу змісту роботи. **Перший метод** полягає в спостереженні за працівником і реєстрації всіх виконуваних ним завдань і дій.

**Другий метод** передбачає збір такої інформації за допомогою співбесіди з працівником або з його безпосереднім начальником. Цей метод може виявитися менш точним через спотворення, що виникають внаслідок суб'єктивно сприйняття опитуваного і опитувача.

**Третій метод** полягає в тому, що працівника просять заповнити анкету або описати свою роботу і основні вимоги до неї. Інформація, отримана при аналізі змісту роботи, слугує підставою для визначення більшості подальших заходів щодо планування, наймання робочої сили та ін. На її основі укладається посадова інструкція, що містить перелік основних обов'язків, необхідних знань і навичок, а також прав працівника. Такі інструкції розробляють для всіх посад і спеціальностей організації, наприклад, для секретаря, менеджера, керівника з реклами тощо.

Планування у туристичних фірмах здійснюється на всіх етапах процесу управління персоналом: залучення, вивільнення, навчання персоналу і т. д. Це здійснюється з метою оптимізації складу персоналу організації, удосконалення процесів управління персоналом, скорочення загальних витрат підприємства.

**Інформація про персонал повинна задовольняти такі вимоги:**

- інформація має містити стільки даних і тільки в тому обсязі, який необхідний для даного конкретного випадку;
- наочність (відомості мають бути представлені таким чином, щоб можна було швидко визначити головне, — у формі таблиць, графіків, кольорового виокремлення матеріалу тощо);
- однозначність (відомості мають бути чітко сформульовані, семантично, синтаксично і логічно);
- порівняльність (відомості слід наводити в порівняльних одиницях і стосовно об'єктів, які можна порівнювати, — як усередині організації, так і за її межами);
- наступність (відомості про кадри, що подаються за різні часові періоди, повинні мати одну методику підрахунків і однакові форми подання);
- актуальність (відомості мають бути свіжими, оперативними і своєчасними, тобто надаватися без запізнь).

При плануванні персоналу керівники фірм визначають рівень виконуваних робіт особистості та розмір заробітної плати кожного набраного працівника. При визначенні потреби у фахівцях на перспективу за відсутності детальних планів розвитку туристичних фірм і виробництва ними туристичних послуг застосовується метод розрахунку, виходячи з коефіцієнта насиченості фахівцями.

Отже, процес планування персоналу є найважливішим етапом як у діяльності самої туристичної фірми, так і при найманні працівників на фірму. Лише за умов, що персонал висококваліфікований зі стажем роботи у своїй сфері, завдання правильно розподілені між працівниками,

яким забезпечені відповідні умови праці, люди будуть задоволені своєю роботою, а керівники — результатом їхньої діяльності.

### 3.6. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ

**Маркетинг персоналу** — вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби у персоналі. Метою маркетингу персоналу є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення сприятливих умов праці, підвищення ефективності праці, сприяння розвитку у кожного працівника партнерського і дояльного ставлення до фірми.

Основні напрями роботи:

- дослідження ринку для встановлення поточних і перспективних потреб організації у персоналі;
- вивчення розвитку виробництва для своєчасної підготовки нових робочих місць і вимог до працівників;
- пошук і наймання персоналу у необхідних кількості та якості.

Формування ринкової економіки поживало інтерес до форм і методів виробничо-комерційної діяльності. Особливе місце серед них посідає маркетинг, який забезпечує не лише ефективне задоволення потреб ринку, а і успіх підприємств в конкурентній боротьбі. Зародившись у виробничій сфері, маркетинг тривалий час не знаходив відповідного застосування в сфері туризму. Однак зростання конкуренції, комерціалізація туристичної діяльності вимагали нагального впровадження основних елементів маркетингу в практику роботи туристичних підприємств. А оскільки туризм має свою специфіку, пов'язану з характером надання послуг, формами продажу, характером праці тощо. Маркетинг в туризмі має низку особливостей, які й послужили підставою для виокремлення його як науки і навчальної дисципліни.

Аналізуючи різні визначення маркетингу доходимо висновку, що маркетинг насамперед сприяє досягненню цілей фірми. Однією з основних цілей діяльності будь-якого комерційного підприємства є збільшення прибутків, прибутковості діяльності. Підприємствам туристичної галузі для досягнення такої цілі необхідно залучати потенційних клієнтів, збільшуючи кількість постійних споживачів туристичних послуг. Клієнтів можна залучити й утримати, якщо вони зацікавлені в одержанні послуг саме цієї фірми. Як свідчать дослідження, утримання клієнта вимагає лише 20% суми, яку потрібно витратити на залучення нового клієнта. Саме маркетинг допомагає туристичній фірмі утримати клієнта.

Один із теоретиків сучасного менеджменту Пітер Дракер мету маркетингу визначив так: „Мета маркетингу — зробити обсяги продажу постійними. Мета — знати і розуміти клієнтів настільки добре, щоб продукт чи послуга задовольняли їх і продавалися самі”. Це не означає, що реклама і просування товарів та послуг не потрібні взагалі — вони мають стати частиною системи, діяльність якої спрямована на задоволення потреб клієнтів. Реклама і просування досягнуть максимальної ефектив-

ності лише за умови, що спочатку будуть визначені потреби та інтереси клієнтів, а потім будуть запропоновані доступні їм за ціною товари та послуги.

Як немає однозначного визначення маркетингу загалом, так нема єдиного тлумачення маркетингу в туризмі. Виходячи з визначення поняття „турист”, яке дала Всесвітня туристична організація (ВТО), французькі спеціалісти Р. Ланкар і Р. Оллье відзначають, що туристичний маркетинг — це „серія основних методів і прийомів, вироблених для дослідження, аналізу і вирішення поставлених завдань. Головне, на що повинні бути спрямовані ці методи і прийоми, — виявлення можливостей найбільш повного задоволення потреб людей з точки зору психологічних і соціальних факторів, а також на визначення способів найбільш раціонального з фінансової точки зору ведення справ туристичними організаціями (підприємствами, бюро чи асоціаціями), яке дає змогу враховувати явні чи приховані потреби в туристичних послугах. Такого роду потреби можуть визначатися або мотивами відпочинку (розваги, відпустка, здоров'я, навчання, релігія і спорт), або іншими мотивами”.

Уже з самого визначення маркетингу, що трактується Американською асоціацією маркетингу як процес планування і втілення задуму щодо ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів і послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб та організації, впливає значущість планування як початкової стадії маркетингу.

Маркетинг в індустрії туризму покликаний виявити потреби туристів, створити привабливі для них туристичні послуги, ознайомити потенційних туристів з доступними для них туристичними продуктами, поінформувати їх про місце придбання послуг. Як засвідчила практика маркетингової діяльності провідних туристичних фірм світу, доцільно дотримуватися стандартної послідовності семи маркетингових заходів, які отримали назву „Сім Р туристичного продукту”:

- 1) продукт (product);
- 2) планування (planning);
- 3) місце (place);
- 4) люди (people);
- 5) ціни (prices);
- 6) просування (promotion);
- 7) процес (process).

Як наслідок отримуємо продукт, розроблений у відповідності із вивченням попиту на основі стратегічного планування діяльності фірми, запропонований у потрібному місці, адресно спрямований конкретним сегментам споживачів за привабливими цінами, грамотно представлений і реалізований з якісним обслуговуванням.

Управління маркетингом в індустрії туризму передбачає досягнення таких маркетингових цілей: визначення можливостей ринку та ресурсів компанії, планування та провадження маркетингової діяльності, необхідної для досягнення цілей фірми.

З урахуванням цього управління маркетингом повинно охоплювати все підприємство, стати завданням для цілого підприємства, а не обмежуватись відділом маркетингу. Ефективні маркетингові рішення у сфері обслуговування туристів повинні координуватися та інтегруватися з управлінням операціями виробництва послуг, а також з управлінням персоналом і фінансами.

Будь-яка туристична фірма повинна самостійно стежити за усіма змінами, що відбуваються на ринку туристичних послуг. Погляди, потреби та бажання клієнтів є дуже мінливими, і фірмам необхідно вчасно реагувати на зміни. Відставання погрожує незадоволенням споживачів і, врешті-решт, призвести не лише до втрати клієнтів, а й до втрати фірмовою репутації.

Для успішного провадження справ у туристичному бізнесі необхідно не тільки вміти якісно надавати послуги, а й знати, кому вони потрібні і для яких цілей. Для цього провадяться маркетингові дослідження. За умови ретельної розробки і дотримання усіх необхідних правил засоби та сили, витрачені на проведення маркетингового дослідження, окупляються сповна.

Однією з основних форм маркетингової діяльності туристичних фірм є проведення рекламних кампаній. Щоб реально використовувати маркетинг як надійний інструмент досягнення успіху на ринку, керівники і спеціалісти туристичних підприємств повинні досконало оволодіти його методологією і вміти творчо застосовувати її залежно від конкретних ситуацій.

Основні завдання плану маркетингу збігаються із завданнями загальнофірмового плану:

- 1) аналіз ситуації, в якій перебуває в цей час фірма (зовнішнє та внутрішнє середовище);
- 2) визначення головних цілей і завдань розвитку компанії;
- 3) визначення стратегії, орієнтованої на досягнення головних цілей та завдань маркетингу.

Маркетингова діяльність може бути представлена як послідовність певних кроків до споживача, що їх має зробити виробник на шляху, тобто на ринку. Ці кроки можна назвати функціями маркетингу.

#### **Функції маркетингу:**

1. Комплексне дослідження ринку передбачає пошук відповідей на такі запитання: на яких ринках слід працювати; яка ємність цих ринків, тенденції, кон'юнктура та прогнози; яка конкурентоспроможність товарів фірми; як необхідно змінити асортимент для інтенсифікації збуту продукції; в яких нових товарах відчуває потребу ринок, яка їх ринкова та виробнича характеристика; хто конкретно є споживачами та покупцями продукції фірми, їх ставлення та вимоги до товарів; характеристика конкурентів, їх переваги та недоліки.

2. Розробка стратегії маркетингу.

3. Товарна політика фірми включає вдосконалення самого товару, тобто його властивостей, якості, асортименту, упакування.

4. Цінова політика повинна встановити ціну згідно з обраною ціновою стратегією.

5. Просування товарів на ринку включає рекламу товарів і послуг, різноманітні пільги та інші форми заохочення купівлі.

6. Організація та контроль маркетингової діяльності передбачають створення спеціальних підрозділів маркетингової служби — за функціями маркетингової діяльності, продуктовим принципом, регіонами або групами споживачів. Контроль маркетингової діяльності включає контроль за реалізацією та аналіз можливостей збуту, контроль прибутковості та аналіз можливостей маркетингових витрат, ревізію маркетингу.

### **3.7. МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Вироблення маркетингової стратегії починається з вивчення туристичного ринку, сприятливих і несприятливих факторів, які його формують, тобто середовища маркетингу.

**Зовнішнє середовище** — це сукупність господарських суб'єктів, а також економічних, суспільних і природних умов, які діють у глобальному просторі. Зовнішнє середовище складається з мікро- та макросередовища.

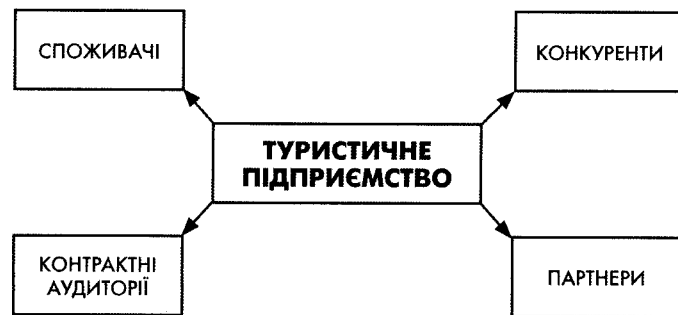
#### **Фактори зовнішнього середовища:**

1. Природний (наявність і ступінь освоєння).
2. Демографічний (чисельність населення, територіальне поширення, частка активного населення, вікова структура, платоспроможність, психологічні особливості нації).
3. Науково-технічний (політика держави, рівень використання НТР).
4. Економічний (ступінь державного регулювання економіки, система оподаткування, максимальна заробітна плата).
5. Екологічний (стан екологічної безпеки).
6. Політичний (стабільність влади, її взаємодія).
7. Міжнародний (співпраця, обсяги експорту — імпорту).
8. Кліматичний (природні умови, температура, тиск, вологість).
9. Еволюційний (основні тенденції розвитку галузей господарства, еволюція нації).

Аналізуючи вплив різних компонентів макрооточення, слід, перше, враховувати те, що всі компоненти макрооточення щільно взаємопов'язані: зміни в одній із компонент обов'язково спричиняють зміни в інших компонентах макрооточення, по-друге, ступінь впливу стану макрооточення на різні організації різний, що зумовлено як відмінностями в сферах діяльності організацій, так і різницею внутрішнього потенціалу організацій.

Цей вплив проявляється по-різному залежно від розміру організації, її галузевої приналежності, територіального розміщення тощо.

Вивчення безпосереднього оточення організації спрямоване на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація безпосередньо взаємодіє (рис. 5.1).



**Рис. 3.1. Безпосереднє зовнішнє середовище маркетингу**

При цьому слід враховувати, що організація може суттєво впливати на характер і зміст цієї взаємодії, тобто вона може бути активним учасником формування додаткових можливостей і упередження загрози її подальшому існуванню.

Головним для туристичної фірми є те, що маркетинг спроможний реагувати на зміни споживчої поведінки, аналізувати причини, які їх викликають, і пропонувати відповідні заходи з коригування діяльності підприємства.

Надзвичайно важливим для фірми є дослідження конкурентів, її суперників у боротьбі за „споживача”.

Щоб організувати тур, необхідно забезпечити клієнтів транспортними засобами, надати житло, організувати харчування тощо. У цьому туристичній фірмі допомагають підприємства та організації – „партнери”:

- заклади розміщення;
- транспортні фірми;
- екскурсійні бюро або інші фірми, які надають послуги супроводу та інформаційного забезпечення туристів;
- посередницькі туристичні підприємства;
- торгові підприємства;
- підприємства громадського харчування та ін.

На діяльність туристичного підприємства суттєво впливають відносини з контактними аудиторіями. Потенційний вплив може виражатися як у збереженні нейтралітету, так і в вираженні певного ставлення до них.

Основними контактними аудиторіями, які оточують туристичну фірму, є:

- **фінансові кола** (банки, інвестиційні фонди, фінансові і страхові компанії, інші фінансово-кредитні інститути);
- **засоби масової інформації** (преса, радіо, телебачення);
- громадськість (спілки споживачів, громадські формування, а також населення);
- **персонал фірми**, від думки якого про діяльність свого підприємства залежить ставлення до роботи. Отже, керівництво туристич-

ного підприємства повинно спрямовувати зусилля на підвищення інформованості персоналу про діяльність фірми, стимулювання їх праці, підвищення соціальних гарантій.

Завданнями маркетингових досліджень є збір інформації про настрої, які панують у контактних аудиторіях, прогнозування їхньої найбільш імовірної поведінки стосовно фірми, а також пошук засобів для налагодження конструктивної співпраці з громадськістю.

Маркетингове планування внутрішнього середовища діяльності підприємства

До основних факторів мікросередовища належать споживачі, конкуренти, постачальники, органи державного і місцевого самоврядування, фінансово-кредитні установи, рентабельність. Простежимо їх вплив на прикладі туристичної фірми „X”.

Споживачами туристичного продукту „X” здебільшого люди середнього достатку, які працюють або мешкають поруч, іногородні та іноземні туристи. Є у фірми і постійні клієнти, які заохочуються пільговими умовами, різними знижками.

Основними постачальниками туристичних послуг є турагенції, які здебільшого надають послуги з авто- та аероперевезень. Якщо клієнт забажав послугу, якої немає серед переліку продуктів туристичної фірми, то підприємство звертається за цією послугою до основного туроператора, за що отримує свої агентські комісійні. Гарантія турфірми „X” на таку послугу не завжди поширюється, але за даних умов фірма співпрацює з партнерами, які себе добре зарекомендували.

Турфірма „X” провадить політику самовиживання на ринку і тому залучених інвестицій не має. Для потенційних інвесторів гарантом може слугувати рахунок у банку, усі матеріальні активи фірми. За організаційно-правовою формою туристична фірма „X” є товариством з обмеженою відповідальністю. Статутний фонд, відповідно до законодавства про розмір статутного фонду операторів туристичної діяльності, становить 20 000 євро. Позичковий капітал не використовуються.

**Фірма за формою власності** – приватна. Отже, втручання державних органів контролю в її діяльність мінімальне і зводиться до перевірки своєчасності та повноти сплати податків, якості надання послуг, відповідності діяльності статутним умовам.

Фірма є прибутковою, попри те, що власних приміщень не має і за свій робочий офіс сплачує оренду. Вона не сплачує жодному кредитору і це допомагає залучати максимум коштів у подальшу діяльність. Фірма на ринку досить відома і популярна.

Чинники, які формуються в самій туристичній установі, становлять її внутрішнє середовище, або мікросередовище. Від нього залежать потужність, безперервність процесу функціонування, імідж і прибутковість туристичного підприємства.

Основними напрямками, за якими аналізують внутрішнє середовище, такі:

- виробничі кадри (їх потенціал, кваліфікація, колективізм і дух корпоративності);
- організація управління (розподіл прав і обов'язків);
- фінанси (забезпечення ефективності економічних процесів);
- маркетинг (загальнофірмова стратегія та окремі стратегії);
- виробництво.

**Маркетинговий аналіз здійснюється за такою схемою:**

- 1.1. Репутація підприємства.
- 1.2. Частка на ринку.
- 1.3. Якість продукції.
- 1.4. Якість послуг.
- 1.5. Рівень цін.
- 1.6. Розподіл продукції.
- 1.7. Ефективність реклами.
- 1.8. Ефективність збуту і засобів просування.
- 1.9. Ефективність інновацій.
- 1.10. Географічне положення.

**Фінансовий аналіз передбачає оцінку таких статей:**

1. Витрати/прибуток від капіталу.
2. Надходження готівки.
3. Фінансова стабільність.

**Виробничий аналіз здійснюється за таким планом:**

1. Обладнання.
2. Економія на масштабі.
3. Потужності.
4. Якість виробничих кадрів.
5. Вчасність виконання замовлень.
6. Технічний рівень.

Виробничі та управлінські кадри можна аналізувати як разом, так і окремо.

Зміст діяльності з управління персоналом істотно детермінований завданнями організації на різних стадіях її розвитку. Виробничі процеси, які відбуваються в організації, вимагають специфічного кадрового забезпечення. Надати кадровий ресурс, необхідний для ефективної роботи організації, покликаний менеджмент персоналу.

**Персонал** — один з пріоритетів менеджменту. Узагальнюючи завдання управління персоналом можна звести до двох: як сформувати кадровий потенціал підприємства і як зробити працю цих кадрів продуктивною. Причини невдоволення керівників роботою своїх підлеглих практично завжди криється у неадекватному вирішенні одного з цих завдань. Однак, перш ніж освоювати якісь унікальні методи управління чи безупинно змінювати працівників, треба знати відповідь на досить просте запитання: А чи знають вони точно, чого від них хочуть?

Керівництво туристичної фірми повинно насамперед добре спланувати процес управління виробництвом, адже той, хто має план, керує

процесом; забезпечити координацію роботи всього колективу та участь кожного у діяльності організації; обґрунтувати посадові обов'язки кожного працівника та відповідні грошові винагороди; систематизувати інформацію про стан справ підприємства та навколишнє середовище; зважити матеріальні можливості; чітко виконувати оперативні та стратегічні плани; контролювати стан справ в організації.

Метою дослідження внутрішнього та зовнішнього середовищ є виявлення переваг і недоліків туристичного підприємства. Переваги слугують базою, на яку підприємство спирається в своїй конкурентній боротьбі і яку воно повинно розширювати та зміцнювати. Особливу увагу слід приділяти аналізу недоліків, упущень, поступово ліквідувати неефективні напрями діяльності туристичної установи.

#### **ТЕМИ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ**

1. Визначення загальної місії.
2. Цілі діяльності підприємства загалом та управління персоналом зокрема.
3. Поняття, цілі, напрями та етапи формування кадрової політики організації.
4. Типи кадрової політики організації, їх характеристика.
5. Кадрове планування: поняття, мета, види та етапи.

## **4 ПІДСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДОБОРОМ ТА ОБЛІКОМ ПЕРСОНАЛУ**

- 4.1. Персонал туристичного підприємства
  - 4.2. Структура персоналу. Основні категорії персоналу організації
  - 4.3. Оцінювання персоналу
  - 4.4. Добір працівників на посади
  - 4.5. Управління кар'єрою персоналу
    - 4.5.1. Поняття трудового договору
    - 4.5.2. Види трудового договору
    - 4.5.3. Загальний порядок прийняття на роботу
    - 4.5.4. Умови припинення трудового договору
  - 4.6. Плинність кадрів
- Теми для обговорення

*Найкращий керівник той,  
в якого достатньо здорового глузду,  
щоб підібрати потрібних людей для виконання того,  
що йому потрібно, достатньо стриманості,  
щоб при цьому не втручатися у їхні справи  
Дж. Страус*

### **4.1. ПЕРСОНАЛ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Головною задачею підприємства є туристичне, транспортне й екскурсійне обслуговування. У цих цілях підприємство укладає договори на дані види обслуговування клієнтів. Вони надають туристичні послуги туристам і фірмам, продають туристичні послуги інших туроператорів, надають послуги зі страхування, візової підтримки та перевезення тощо. Щоб реалізувати усі ці напрями, потрібна гнучка система управління.

На чолі туристичного підприємства стоїть директор. Він самостійно вирішує всі питання діяльності фірми, діє від імені фірми, представляє її інтереси у всіх туристичних компаніях, підприємствах, фірмах і організаціях. Також він укладає договори, у тому числі з наймання працівників.

Директор несе в межах своїх обов'язків повну відповідальність за діяльність фірми, забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей, коштів і іншого майна підприємства, видає доручення, відкриває рахунки в банках, користується правом розпорядження засобами.

Директору підпорядковуються головний бухгалтер, менеджери за напрямками, екскурсовод, гід, кур'єри та допоміжний персонал.

Головний бухгалтер здійснює організацію бухгалтерського обліку фінансової діяльності туристичного підприємства й контроль за використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; організує облік грошових засобів, що надходять, товарно-матеріальних цінностей і

основних засобів, облік витрат виробництва й виконання робіт, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій.

У підпорядкуванні директора перебувають менеджери з напрямками, які виконують роботу, пов'язану з продажем путівок, приймають туристів, надають їм всю необхідну інформацію стосовно маршрутів і умов перевезення.

Директорові також підпорядковуються екскурсовод, гід, кур'єри та допоміжний персонал. Екскурсоводи проводять діяльність, пов'язану з наданням екскурсійних послуг – по Україні, по місту чи за межами України: показуючи людям туристичні об'єкти, вони надають цікаву інформацію.

Гідом є людина, яка супроводжує туристичну групу за певним маршрутом, і надає відповідну інформацію в процесі поїздки.

Кур'єри розносять різні документи, роздають рекламні листівки, буклети тощо.

Також на підприємстві існує персонал, який займається виконанні допоміжні завдання (прибиральниця, охоронець).

Отже, всі перелічені працівники становлять персонал туристичного підприємства – сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві, що входять у його обліковий склад. В обліковий склад включаються всі працівники, прийняті на роботу, пов'язану з туристичною діяльністю.

Від якості й ефективності використання трудових ресурсів підприємства залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможності.

Зміни у складі персоналу мають кількісні, якісні і структурні характеристики, які меншою чи більшою точністю можна обчислити, відобразити такими абсолютними й відносними показниками:

- обліковою та явочною чисельністю працівників;
- середньообліковою чисельністю працівників за визначений період часу;
- структурою персоналу;
- темпами збільшення або скорочення персоналу;
- часткою керівників і фахівців, які мають вищу або середню фахову освіту, в загальній чисельності цих категорій працівників;
- середнім стажем роботи на підприємстві, що характеризує стабільність персоналу;
- плинністю і вибуттям персоналу;
- коефіцієнтом поповнення (прийому) персоналу тощо.

Насамперед слід розрізняти облікову і явочну чисельності персоналу підприємства. До облікової чисельності штатних працівників туристичних підприємств належать всі наймані працівники, які уклали письмовий трудовий договір (контракт) і виконують постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше, а також власники підприємства, якщо, крім доходу від вкладеного капіталу, вони отримують на підприємстві заробітну плату.



**Облікова чисельність штатних працівників** фірми визначається на певну дату, наприклад, на перше або останнє число місяця, з урахуванням прийнятих і вибулих працівників в цей день. В обліковій чисельності штатних працівників фірми враховуються особи, які фактично працювали або були відсутні з якихось причин, тобто всі працівники, які перебувають в трудових відносинах, незалежно від виду трудового договору.

Не включаються до облікової чисельності штатних працівників особи, прийняті на роботу за сумісництвом, а також скеровані на навчання з відривом від виробництва, які отримують тільки стипендію.

**Фактична чисельність** — це та кількість працівників, яка перебуває на робочих місцях відповідно до режиму роботи підприємства. Різниця між обліковою та фактичною чисельністю характеризується тією кількістю працівників, які з різних (поважних і неповажних) причин не з'явилися на роботу (відпустки, хвороба, відрядження, прогули тощо).

**Середня чисельність працівників** підприємства за певний період визначається як сума середньооблікової чисельності штатних працівників; середньої кількості позаштатних сумісників; середньої чисельності працівників за громадянським договором.

**Середньооблікова чисельність штатних працівників** розраховується на основі щоденних відомостей про облікову чисельність працівників, яка повинна збігатися з даними табельного обліку використання робочого часу за кожний день, на основі яких визначається кількість осіб, що з'явилися та не з'явилися на роботу.

До середньооблікової штатної чисельності не включаються працівники, які знаходяться у відпустках по вагітності, пологах, догляду за дітьми до досягнення встановленого законом віку.

Рух працівників облікового складу виражається формою балансово-го зв'язку

$$Чп + Чпр - Чзв = Чк, (4.1)$$

де  $Чп$ ,  $Чк$  — чисельність працівників на початок і на кінець періоду;  
 $Чпр$ ,  $Чзв$  — чисельність прийнятих і звільнених працівників за певний період відповідно.

Якість підготовки керівників і фахівців характеризується рівнем освіти (вища, середня спеціальна).

Стабільність кадрів розраховується як відношення кількості працівників, що перебували на обліку протягом усього звітного року до середньооблікової чисельності працівників за той самий рік. Вона виражається коефіцієнтом стабільності ( $Кст$ )

$$Кст = Чст / Чоб, (4.2)$$

де  $Чст$  — чисельність працівників, що працювали протягом усього звітного року (стабільно);

$Чоб$  — середньооблікова чисельність штатних працівників за звітний рік [12, с.133].

Коефіцієнт загального обороту ( $Коб$ ) розраховується як відношення кількості прийнятих і звільнених працівників до середньооблікової чисельності штатних працівників:

$$Коб = (Чпр + Чзв / Чоб) \times 100, (4.3)$$

Велике значення для оцінки обороту персоналу має визначення коефіцієнтів плинності та відновлення.

Коефіцієнт плинності персоналу ( $Кпл$ ) туристичної фірми розраховується як відношення кількості працівників звільнених, за звітний період за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність зайнятій посаді, а також за власним бажанням (крім поважних причин) до середньооблікової чисельності штатних працівників

$$Кпл = Чзв.пор / Чоб = 4 / 5 = 0,8, (4.4)$$

де  $Чзв.пор$  — чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням.

Коефіцієнт відновлення персоналу характеризується співвідношенням кількості прийнятих працівників до кількості звільнених з різних причин за певний період

$$Квід = Чпр / Чзв = 6 / 3 = 2, (4.5)$$

Крім перелічених показників, кількісна характеристика персоналу виражається фондом робочого часу ( $Фрч$ ), що обчислюється в людинах або людино-годинах за формулою:

$$Фрч = Чоб \times РЧ = 48 \times 5 = 240, (4.6)$$

де  $РЧ$  — робочий час у днях або годинах одного працівника за певний період.

Кількісну характеристику персоналу в економіці праці доповнюють показниками ефективності використання трудових ресурсів, основним серед яких є продуктивність праці.

У загальному розумінні продуктивність праці — це показник ефективності (результативності) праці, який розраховується як частка від ділення обсягу продукції (робіт, послуг) на ту кількість праці, що витрачена на його виробництво. Рівень продуктивності праці розраховується двома способами: прямим і зворотним.

За прямого способу продуктивність праці в туризмі визначається кількістю сформованого (реалізованого) турпродукту (турпослуг) в розрахунку на одного працівника підприємства за одиницю часу. Оскільки обсяг роботи виражається в натуральних і вартісних показниках, то продуктивність праці обчислюється в таких самих показниках за формулами:

$$ППн = Nmn / Чоб = 6 / 5 = 1,2, (4.7)$$

$$ППвар = Vmn / Чоб = 1450 / 5 = 290, (4.8)$$

де ППн, ППвар – продуктивність праці в натуральному і вартісному вираженнях;

$N_{mp}$  – кількість створеного (реалізованого) турпродукту (послуг);

$V_{mp}$  – обсяг торгу від реалізації турпродукту (послуг).

Резервами підвищення продуктивності праці є зменшення трудомісткості турпродукту та окремих послуг. Вагомим чинником підвищення продуктивності праці працівників є також мотивація працівників до трудової діяльності.

## 4.2. СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ. ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Структура персоналу** – це сукупність категорій і груп працівників об'єднаних за певними ознаками.

Структура персоналу підприємства може бути штатною, організаційною, соціальною і рольовою.

**Соціальна структура персоналу** підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, чинниками мотивації, рівнем життя.

**Чисельність персоналу** визначається характером, масштабами, складністю, працемісткістю виробничих процесів, ступенем механізації, автоматизації, комп'ютеризації.

**Посадовий (штатний) склад працівників** закріплюється у штатному розписі підприємства, в якому конкретизуються: перелік посад, кількістю штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачені положенням про оплату праці і мають постійний характер), а також місячний фонд заробітної плати.

Більш об'єктивно персонал характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю працівників, що офіційно працюють у підприємстві на даний момент.

**Кваліфікація** – це ступінь професійної підготовки, необхідний для виконання конкретних посадових обов'язків. Розрізняють кваліфікацію роботи (сукупність вимог до того, хто повинен виконувати роботу); кваліфікацію працівника (сукупність набутих людиною професійних якостей).

Кваліфікація конкретних працівників підприємства визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик).

Кваліфікацію присвоює спеціальна комісія на підставі підсумків всебічної перевірки знань і досвіду працівника, що юридично закріплюється в документах дипломах, свідоцтвах тощо.

Кваліфікація працівника визначається такими факторами, як рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на цій або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією. Для керівників також важливий рівень володіння організаційними навичками.

Кваліфікацію персоналу характеризують такі показники: коефіцієнт кваліфікації, коефіцієнт використання кваліфікації, коефіцієнт спеціалізації, коефіцієнт стажу роботи у підприємстві.

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

Професійна придатність може бути:

- потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);
- реальною (складається поступово, з освоєнням людиною нових знань і навичок).

У межах кожної професії внаслідок розподілу праці окремлюються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій.

Управління у діяльність туристичних підприємств інновацій, розвиток ринкових відносин зумовлюють зміну змісту і характеру роботи працівників, а також зміни в професійно-кваліфікаційному складі персоналу. Науково-технічний прогрес вимагає збільшення чисельності працівників вищої кваліфікації. Водночас зростає роль спеціальних знань і умінь, зменшується частка операцій, що потребують важкої фізичної і некваліфікованої праці, підвищується значення творчого підходу до роботи, креативності, самостійності в ухваленні рішень, ініціативності тощо.

Унаслідок реінжинірингу бізнесу змін зазнає робоче місце. Працівник як учасник команди уже не обмежується знаннями про виконання окремої операції. Члени однієї команди поділяють з колегами відповідальність за досягнення загального результату, межі між зонами їхньої відповідальності стираються. Кожен працівник перетворюється в універсального фахівця, який повинен мати якомога більш широке уявлення про всі складові діяльності фірми, забезпечують досягнення результату.

**Компетентність** – це ступінь кваліфікації працівника, який дає змогу успішно виконувати поставлені перед ним завдання.

Компетентність визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як за звичайних, так за екстремальних умов, успішно засвоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Розрізняють такі види компетентності:

**функціональна (професійна)** – характеризується професійними знаннями та умінями їх реалізувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому визначається рівнем управління і посадою. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних і зростає значення методичних і соціальних знань і навичок, здібностей у сферах спілкування, управління підлеглими, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію. Основу професійної компетентності формує професійна придатність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для ефективної професійної діяльності.

За сучасних умов чітко простежується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії;

**інтелектуальна** – виражається у здатності до аналітичного мислення і комплексному підході до виконання своїх обов'язків;

**ситуативна** – означає вміння діяти з урахуванням обставин;

**часова** – відображає вміння раціонально планувати і використовувати робочий час. Вона передбачає адекватну оцінку витрат часу („почуття часу”), вміння налагоджувати конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;

**соціальна** – передбачає наявність комунікаційних та інтеграційних здібностей, вміння підтримувати відносини, спілкуватися, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати своє ставлення до них та ін. Соціальна компетентність характеризує інтеракційні здібності працівника, культуру ділового спілкування як уздовж вертикалі „керівник – підлеглий”, так і за горизонталлю – „працівники одного рівня”, а також клієнти підприємства.

Соціальна компетентність охоплює:

- 1) знання етики ділового спілкування;
- 2) вміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;
- 3) вміння швидко і правильно передавати інформацію;
- 4) вміння налагоджувати комунікації;
- 5) вміння давати чітко формулювати завдання і відповідно мотивувати підлеглих;
- 6) вміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру тощо.

Такі знання та вміння необхідні не лише керівникам, адже від злагодженості і гармонійності відносин у групі багато в чому залежить успіх усього підприємства.

Будь-яке виробничо-господарське формування зацікавлене в тому, щоб професійно-кваліфікаційний рівень працівників відповідав цілям її стратегічної і поточної діяльності. Його визначення розпочинається з формулювання вимог до осіб, які бажають працювати на наявних в організації робочих місцях.

### 4.3. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Під оцінкою персоналу звичайно розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

У практиці туристичної діяльності застосовуються зовнішня оцінка та самооцінка. **Зовнішня оцінка** – це оцінка діяльності працівника керівником (керівниками) фірми, трудовим колективом, безпосередніми споживачами продуктів праці. Самооцінку здійснює сам працівник, спираючись на власні уявлення про сенс життя та мету трудової діяльності, допустимі і заборонені способи її досягнення, про необхідні моральні риси (сумлінність, чесність, відданість справі тощо).

Зазвичай оцінка персоналу виконує орієнтувальну та стимулятивну функції. Орієнтувальна функція полягає в тому, що кожний працівник на підставі колективної оцінки та самооцінки своєї поведінки отримує можливість визначити напрями і способи дальшої діяльності. Стимулятивна функція виявляється в тому, що вона, породжуючи переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність або помилковість поведінки, спонукають працівника до діяльності в позитивному напрямі.

Оцінювання персоналу підприємства базується на загальновизначених принципах, а саме: об'єктивності, усебічності, обов'язковості, систематичності (постійності). Дотримання цих принципів дає змогу використовувати оцінку персоналу для:

- 1) добору й розстановки нових працівників;
- 2) прогнозування, просування працівників по службі;
- 3) раціоналізації прийомів і методів роботи (управлінських процедур);
- 4) побудови ефективної системи мотивації праці;
- 5) оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів.

Широко застосовується комплексне оцінювання персоналу за бальною системою. Головна ідея такого оцінювання – кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, такої і виконуваної ним роботи. Щоб отримати комплексну характеристику працівника, туристичні фірми оцінюють професійно-кваліфікаційний рівень; ділові якості; складність роботи (виконуваних функцій); конкретно досягнутий результат.

**Професійно-кваліфікаційний рівень працівників визначається** за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак: освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність в набутті професії і підвищенні професійної майстерності. Кожна з цих ознак, а також інші елементи оцінки, які характеризують ділові якості, складність і результати праці, оцінюються певною кількістю балів.

**Ділові якості працівників оцінюються** за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на морально-психологічний клімат у колективі та індивідуальну продуктивність праці.

На підставі оцінки складності виконуваних працівником функцій визначається розмір заробітної плати працівників туристичних фірм: менеджери, які є головними за напрямками країн, мають найвищу заробітну плату, їхні помічники – порівняно нижчу.

Оцінка результатів праці враховує кількісні та якісні параметри виконаних робіт, а також ритмічність.

Комплексне оцінювання праці керівників і спеціалістів фірм передбачає оцінку їхніх ділових якостей, складності виконуваних функцій і результатів праці за такими критеріями.

- 1) компетентність;
- 2) здатність чітко планувати та організувати свою роботу;
- 3) відповідальність за доручену справу;

- 4) самостійність та ініціативність;
- 5) спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі;

- 6) працездатність;
- 7) комунікабельність.

Крім того, оцінюють такі об'єкти:

- 1) діяльність (важкість, ефективність, якість, ставлення виконавців);
- 2) досягнення цілей, кількісних та якісних результатів, індивідуальний внесок і внесок у загальні підсумки підрозділу чи організації загалом;
- 3) наявність у працівника тих чи інших якостей (знань, навичок, рис характеру), ступінь їх вираженості.

Оцінка базується на таких джерелах:

- 1) документи (автобіографія, резюме, характеристика);
- 2) результати співбесід;
- 3) підсумки загального та спеціального тестування;
- 4) підсумки участі у дискусіях;
- 5) звіти про виконання виробничих завдань.

**Суб'єктами оцінювання виступають** – кандидат, працівник, його колеги керівник, підлеглі, члени спеціальної оцінної (експертної) комісії.

Оцінюються працівники за календарний період, строк праці в даній організації тощо.

### **МЕТОДИ ОЦІНКИ:**

**Метод стандартних оцінок** – керівник конкретної фірми заповнює спеціальну форму, що характеризує кожний аспект роботи працівника. Цей метод простий, легкий у виконанні, але має суб'єктивний характер.

**Метод анкетування та порівняння анкет** – набір питань та описів. Той, хто провадить оцінку, проти кожної характеристики в анкеті ставить відповідну позначку або залишає порожнє місце. Інколи такі анкети заповнюють не лише керівники, а й працівники, а потім порівнюють їх члени експертної комісії.

**Метод вимушеного вибору** – полягає в тому, що експерти із заданого набору обирають найбільш характерну для працівника рису (наприклад, досвід праці, вміння планувати, спостережливість тощо).

**Описовий метод** – послідовна характеристика чеснот і недоліків працівника. Інколи цей метод поєднують із попереднім.

**Метод вирішальної ситуації** – найчастіше використовується при оцінці виконавця, щоб простежити за його поведінкою за тієї чи іншої ситуації.

**Метод шкали нагляду** за поведінкою також передбачає спостереження за поведінкою працівника, але з фіксацією повторюваності різних видів поведінки.

**Метод шкали рейтингів поведінкових настанов** – працівник заповнює анкету з 6-10 питань-характеристик, а експерт аналізує 5-6 визначальних

ситуацій, оцінює кваліфікацію та визначає рейтинг працівника, на підставі якого складаються прогнози на майбутнє.

**Метод комітетів** – працівника обговорюють у групі.

**Метод незалежних ідей** – працівника оцінюють люди, які його раніше не знали, на основі „способом перехресного допиту”.

**Метод моделювання ситуації** – аналізується поведінка людини у створених штучно, але близьких до реальних ситуаціях.

**Метод групових дискусій** – працівник обговорює проблему разом з 9-15 іншими людьми, дискусія записується, а потім її аналізує експерт.

**Метод інтерв'ювання** – людині, що проходить іспит, пропонують провести співбесіду з кількома кандидатами та ухвалення рішення. Цей метод дає змогу оцінити здатність працівника ухвалити відповідне рішення.

За підсумками оцінювання працівник проводить бесіди, повідомляють їм результати оцінювання, дають конкретні рекомендації як удосконалити роботу, надають можливість висловити власну точку зору та внести пропозиції.

На підставі оцінювання ухвалюється рішення про професійне навчання, підвищення кваліфікації працівника чи його посадове зростання.

Керівник туристичної фірми повинен вміти успішно вирішувати основні проблеми людських відносин, до яких прийнято відносити уміння реагувати на непередбачену поведінку підлеглих; долати інформаційний „голод” у колективі; чітко формулювати вимоги до співробітників; налагоджувати з ними надійний зворотний зв'язок.

Від керівника значною мірою залежить, чи мають люди можливість достатньо заробляти, чи почуваються задоволеними своєю працею, чи беруть участь в управлінні підприємством, чи створені умови для самостійного рішення проблем тощо. У такій повазі до особистості людини виявляється вища суть гуманізму менеджменту.

Керівник не повинен прагнути стати „кращим другом” для кожного, але об'єктивним стосовно кожного шеф повинен бути обов'язково.

У будь-якій сфері діяльності цінується менеджер, який:

**а)** уміє ставити високі особисті цілі задовольняючи потребу самовираження, провадить здоровий спосіб життя, підтримує гарну фізичну форму, постійно підвищує свою кваліфікацію, чітко і зрозуміло викладає свої думки, є чесний, обов'язковий;

**б)** уміє науково спрогнозувати стратегію розвитку фірми, ефективність і конкурентоспроможності товару, що розробляється, вивчає й оцінює фактори, що впливають на конкурентоспроможність, аргументовано відстоює свою позицію;

**в)** уміє сформулювати мету діяльності колективу, адекватно оцінює себе й інших людей, підтримує нормальний морально-психологічний клімат у колективі, згладжує конфліктні ситуації;

**г)** знає технічні і технологічні особливості, принцип дії того, що купується, що випускається чи продається, володіє знаннями з уніфікації, стандартизації, спеціалізації та автоматизації виробництва;

д) уміє аналізувати, прогнозувати, економічно оцінювати та ухвалювати рішення за умов невизначеності;

е) уміє спрямувати себе і колектив на досягнення поставлених цілей.

Звісно, знайти людину з усіма переліченими рисами нелегко, та все ж такі є і їх високо цінують.

Досить ефективним методом оцінки керівників і спеціалістів є оцінка за досягненням поставлених цілей, яка передбачає такі етапи:

- 1) виокремлення кількох ключових функцій працівника;
- 2) конкретизація кожної функції обчисленням певних економічних показників (обсяг роботи, якість, витрати, прибуток тощо);
- 3) визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності;
- 4) порівняння досягнутих результатів із заздалегідь встановленими „стандартами виконання” і визначення оцінного бала;
- 5) розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставлених цілей.

За підсумками оцінювання проводяться бесіди з працівниками, інформацію про результати оцінювання, як правило, заповнюють конкретними рекомендаціями щодо поліпшення роботи, надають можливість висловити власну точку зору на причини та внести пропозиції.

На підставі оцінки ухвалюється рішення про організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації працівника чи його підвищення в посаді.

#### 4.4. ДОБІР ПРАЦІВНИКІВ НА ПОСАДИ

Добір кадрів полягає у формуванні необхідного їх резерву (банку даних претендентів) і за своїм змістом є офертою (лат. *offertus* – запропонований) для потенційних працівників організації. Процес добору кадрів часто ототожнюється з його відбором. На відміну від добору відбір кадрів полягає у визначенні конкретних персоналій з бази даних для висунення їм пропозицій щодо встановлення трудових відносин з організацією.

**Добір кадрів** – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.

Загальна потреба в залученні кадрів різних категорій визначається на основі даних планового балансу трудових ресурсів, який є підставою для відбору майбутніх працівників. Процес залучення потенційних претендентів для встановлення з ними трудових відносин складається з таких етапів:

- 1) проведення кампанії набору;
- 2) формування бази даних про потенційних претендентів;
- 3) складання переліку вакантних або таких, що можуть стати вакантними, посад і робочих місць;
- 4) формулювання вимог до претендентів на кожну посаду;

5) пошук і оброблення інформації про можливих претендентів на посади в базі даних про претендентів;

6) первинне знайомство з потенційними претендентами на кожну конкретну посаду;

7) відбір найпридатнішої кандидатури серед претендентів на посаду;

8) найняття працівника і оформлення з ним трудових відносин;

9) адаптація працівника до робочого місця і в колективі.

Добирають кандидатів на вакантні робочі місця на внутрішньому і зовнішньому ринках праці, періодично або безперервно.

Пошук працівників на внутрішньому ринку праці означає пропонування працівникам даної організації змінити місце праці. Перевагою його є поінформованість організації щодо потенціалу, кваліфікації, особистісних якостей, реальних результатів своїх працівників. Крім того, це дає шанси працівникам реалізувати в межах організації свої прагнення, потенціал.

Як свідчать дослідження, багато працівників звільняються з роботи не через низькі заробітки, а у зв'язку з неможливістю задовольнити потреби в самореалізації. Водночас у деяких працівників може з'явитися негативне ставлення до тих, хто здійснив свої кар'єрні прагнення, унаслідок чого погіршується загальний клімат в організації.

Пошук працівників на зовнішньому ринку праці означає спрямування пропозицій щодо працевлаштування до всіх бажаючих, які перебувають поза межами даної організації. Його перевагою є ймовірність появи в організації нових компетентних кандидатів, не пов'язаних жодними умовностями. Багато вчених, наприклад, вважає, що для кожного структурного підрозділу приплив „свіжої крові”, особливо на керівні посади, є корисним. А для того, щоб організація не закатилася, періодично повинно змінюватися не менше 20% керівників за рахунок кадрів ззовні. Однак не всіма це явище оцінюється як позитивне. Потенційними його вадами можуть бути більші обсяги витрат на пошук кадрів на зовнішньому ринку; триваліший період адаптації нових працівників; недостатнє порозуміння між новими і працівниками-ветеранами організації, вищий ризик помилок в доборі кандидатів; зниження ефективності праці тих, хто сподівався на службове зростання.

Завдання служби персоналу, що здійснює оцінку кандидатів при прийманні на роботу, полягає в тому, щоб відібрати такого працівника, який здатен досягти очікуваного туристичною фірмою результату. **Фактично оцінка при прийманні** – це одна з форм попереднього контролю якості людських ресурсів організації.

Існує велика кількість різних підходів до оцінки, але всі вони мають спільний недолік – суб'єктивність: рішення значною мірою залежить від того, хто використовує метод, чи того, хто залучений на роль експерта. Проблема об'єктивності оцінки можна сформулювати у вигляді окремих вимог до оцінної технології. Вона має бути побудована так, щоб персонал оцінювався:

- 1) об'єктивно – незалежно від будь-якої приватної думки чи окремих поглядів;
- 2) надійно – відносно вільно від впливу ситуативних факторів (настрою, погоди, минулих успіхів чи поразок, можливо, випадкових);
- 3) вірогідно відносно діяльності – оцінюватися повинен реальний рівень володіння навичками, те, наскільки успішно людина справляється зі своєю справою;
- 4) з можливістю прогнозування – оцінка має надавати інформацію про те, до яких видів діяльності і на якому рівні людина здатна потенційно;
- 5) комплексно – оцінюється не тільки кожен із членів організації, а й зв'язки та відносини всередині організації, а також можливості організації загалом;
- 6) процес оцінювання і критерії оцінки мають бути доступні і зрозумілі не лише вузькому колу фахівців, а й оцінювачам, спостерігачам, самим оцінюваним (тобто мати властивість внутрішньої очевидності);
- 7) оцінювальні заходи не повинні дезорганізувати роботу колективу, а прилаштовуватися до загальної системи кадрової роботи в організації таким чином, щоб реально сприяти її розвитку й удосконалюванню.

На етапі добору персоналу при управлінні плануванням кадрів керівництво відбирає найбільш придатних кандидатів з резерву, сформованого набором. В більшості випадків слід обрати людину, яка має найвищу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на конкретній посаді, а не кандидата, який найбільш придатний для просування по службі. Об'єктивними критеріями вибору, залежно від обставин, можуть слугувати рівень освіти кандидата, професійні навички, досвід попередньої роботи, особисті риси тощо. Для керівних посад, особливо вищого рівня, визначальними є навички налагодження міжрегіональних відносин, а також сумісність кандидата з вищими начальниками та підлеглими. Ефективний добір кадрів являє собою одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів.

Одним із етапів процесу добору кандидатів є первинний добір, що починається з аналізу списку кандидатів, їх відповідності вимогам організації до майбутнього працівника. Основна мета первинного добору полягає у відсіві кандидатів, що не мають мінімального набору характеристик, необхідних для обіймання вакантної посади у сфері туризму. Методи первинного добору залежать від бюджету, стратегії, культури компанії і відносної важливості даної посади для організації.

Найпоширенішим методом первинного добору кадрів є аналіз анкетних даних. Аналіз анкетних даних (аналіз біографічних даних) ґрунтується на переконанні, що біографія людини є досить надійним індикатором потенціалу успішного виконання певних виробничих функцій. Метод полягає в аналізі інформації, що міститься в заповнених кандидатами анкетах, порівнянні фактичних даних з власною моделлю. На-

явність такої моделі (чітко визначених критеріїв добору) є необхідною умовою проведення справедливого для кандидатів і ефективного для організації первинного добору. Відсутність чітких критеріїв значно знижує ефективність добору, оскільки рішення ухвалюється на основі суб'єктивної думки працівника, що обробляє анкети, який часто недостатньо володіє специфікою даного виду діяльності і, відповідно, вимог до кандидата.

Первинне знайомство з кандидатом, а також якість зібраної інформації слугують фундаментом для остаточного рішення про прийняття на роботу нового працівника.

До найбільш поширених методів збору інформації, що потрібна для ухвалення рішення при доборі, належать іспити, тестування тощо.

**Іспит** як один із видів випробувань іспитів передбачає виявлення здатності до виконання завдань, пов'язаних з передбачуваною роботою. Як приклад можна навести демонстрацію уміння працювати з комп'ютером, демонстрацію мовних здібностей (робота у туристичній сфері потребує знань декількох іноземних мов), шляхом усних повідомлень чи письмових робіт. Інший вид іспитів передбачає оцінку таких психологічних характеристик, як рівень інтелекту, зацікавленість, енергійність, відвертість, впевненість у собі, емоційна стійкість і увага до деталей, ввічливість. Щоб такі іспити давали користь при доборі кандидатів, потрібна значна кореляція між високими оцінками, що набираються в ході іспитів, і фактичними показниками роботи. Підсумовуючи результати керівництво визначає чи справді люди, які добре витримали іспити, будуть більш ефективними працівниками, ніж ті, що набрали меншу кількість балів.

Як правило, іспит триває одну годину. Прийшовши на іспит, кандидат обирає білет, у якому містяться приблизно такі запитання:

- написати своє резюме, бажано іноземною мовою (англійською, німецькою, французькою, польською чи ін.);
- описати коротку розмову з туристом, подавши якнайбільше корисної для туриста інформації;
- скласти маршрут екскурсії (за власним бажанням);
- з допомогою комп'ютера підшукати тур за вказаними параметрами, результат записати у відповіді.

Усі учасники іспиту отримують подібні за змістом завдання, і на підставі їх виконання визначається найкращий кандидат. Наприклад, відповідно до наведених завдань, ним буде людина:

- яка написала резюме іноземною мовою;
- яка описала найзмістовнішу і найдоступнішу розмову з туристом;
- склала екскурсію за найзручнішим маршрутом;
- за відповідними параметрами підшукала найдешевший тур.

На підставі таких завдань експерт, який оцінює відповіді, швидко може визначити, хто з кандидатів раніше працював у туристичній сфері, а хто такого досвіду не має.



Іспит оцінюється за п'ятибальною шкалою. Той, хто набрав найбільшу кількість балів (5), посідає найвищу з запропонованих посад, а хто набрав меншу кількість балів, може зайняти нищу посаду, звісно, якщо така є.

**Тестування.** За допомогою тестів оцінюються швидкість і точність виконання роботи, стійкість уваги, акуратність, вміння швидко орієнтуватися, посидючість, ретельність, особисті риси, придатність претендента до вирішення конкретних проблем, виконання роботи на запропонованому місці, професіоналізм, наявність інтересу до майбутньої роботи, ступінь розвитку найбільш важливих для неї якостей, розумові здібності, схильність до навчання, інтереси, тип особистості, швидкість мислення, пам'ять, темперамент, ділові якості і навички, здатність до управління людьми, комунікабельність, швидкість реакції, лідерські задатки, чесність.

Тести мають форму письмових та усних запитань і завдань, а також можуть штучно імітувати ситуацію, близьку до реальної, у якій випробуваний повинен діяти в той чи інший спосіб. Тести дають змогу перевірити грамотність, вміння оперувати числами, спілкуватися, кваліфікацію, досвід. Останнім часом тестування набуває дедалі більшої популярності серед провідних туристичних організацій, його використовують не тільки туристичні фірми, але й державні установи, університети, громадські організації. Переваги тестування полягають у можливості оцінки теперішнього стану кандидата з урахуванням особливостей організації і майбутньої посади. Недоліки цього методу первинного добору – високі витрати, часто необхідність сторонньої допомоги, умовність і обмеженість тестів, що не дають повного уявлення про кандидата.

Крім тестування як інструменту добору персоналу, на заході популярний графічний метод експертизи почерку. Цей метод заснований на теорії, за якою почерк людини вважається досить об'єктивним відображенням її особистості, отже, за допомогою аналізу почерку можна оцінити різні характеристики людини, у тому числі здатність виконувати певні виробничі функції. Привабливість аналізу почерку як методу первинного добору кандидатів полягає в низьких витратах, однак він відрізняється суб'єктивністю і криє у собі високий ступінь ризику неадекватної оцінки потенціалу кандидатів. Тому його можна використовувати як один із методів первинного добору, що не має вирішального значення.

Найбільш застосовуваним методом добору кадрів у туристичній сфері тривалий час залишається інтерв'ю. Навіть працівників неуправлінського складу рідко приймають на роботу без хоча б однієї співбесіди. Добір керівників вищого рангу може потребувати десятків співбесід, що триватимуть кілька місяців. Водночас дослідження виявили цілу низку проблем, що знижують ефективність співбесід як інструмента добору кадрів.

Як правило, у ході співбесіди ставлять такі основні запитання:

- 1) який навчальний заклад Ви закінчили?
- 2) чи працювали раніше в туристичній фірмі, якій саме?
- 3) ваш стаж роботи у сфері туризму?

- 4) якими напрямками займалися впродовж своєї праці?
- 5) скільки туристів в середньому відправили за сезон?
- 6) Чи відвідували Ви рекламні тури, які саме?

Також узгоджуються розмір заробітної плати, вихідні дні, режим робочого дня.

Існує тенденція ухвалення рішення про кандидата на підставі першого враження, без урахування почутого в іншій частині співбесіди. Інша проблема полягає в тенденції оцінювати кандидата, порівнюючи його з особами, і відбули співбесіду перед цим. Якщо попередній співрозмовник виглядав особливо погано, то наступний кандидат виглядатиме добре чи навіть дуже добре. Існує й така тенденція, як більш сприятлива оцінка тих кандидатів, зовнішній вигляд, соціальний статус і манери яких значною мірою нагадують особі, що проводить інтерв'ю, її власні.

Дослідження показують, що структуровані інтерв'ю зі стандартизованими і записаними запитаннями та відповідями підвищують точність цього методу. Разом з тим співбесіду концентрують на тих запитаннях, які конкретно стосуються роботи у галузі туризму.

Щоб ефективно провести співбесіду необхідно:

- 1) встановити взаєморозуміння з кандидатом і надати можливість йому (їй) почувати себе вільно;
- 2) у ході всієї співбесіди зосереджувати увагу на вимогах до роботи;
- 3) не оцінювати за першим враженням, дочекатися повного обсягу інформації;
- 4) підготувати комплект структурованих запитань усім кандидатам. Демонструвати гнучкість у дослідженні інших запитань, що можуть виникнути.

Бесіда проводиться різними способами. Для деяких видів діяльності необхідно, щоб кандидати приходили на майбутнє місце роботи, тоді її може провести лінійний менеджер; якщо це не важливо, її може провести фахівець відділу кадрів. **Основна мета бесіди** – оцінка рівня освіти претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистих рис. Для ефективної роботи менеджерам і фахівцям доцільно використовувати загальну систему правил оцінки кандидата на цьому етапі.

Співбесіда, як правило, полягає у визначенні обмеженої кількості кандидатів, з якими організація могла б працювати індивідуально.

На думку В. Весніна, кадрова співбесіда (інтерв'ю) є най-більш універсальним способом оцінки персоналу і може бути покладена в основу як його добору, так і наступної атестації. Середовище, у якому проводиться інтерв'ю, має бути наближеним до середовища, у якому людина працюватиме, щоб забезпечити його сумісність не з інтерв'юером, а з майбутніми колегами. Співбесіди здебільшого відбуваються один на один або відразу з групою претендентів; претендента чи групу можуть опитувати одночасно кілька людей. Групове інтерв'ю дає більш об'єктивну і справедливую оцінку кандидатів, хоча й психологічно ускладнює ситуацію.

Вважається, що в ході підготовки попередньої співбесіди необхідно з'ясувати такі основні аспекти:

- 1) які особисті якості кандидата (знання, досвід, настанови) вимагаються для виконання тієї чи іншої роботи;
- 2) за допомогою яких запитань, що ставляться всім без винятку кандидатам, можна одержати необхідну інформацію, а які можна обмежити;
- 3) хто має бути залучений на роль інтерв'юера – одна людина чи декілька і в якій формі проводити співбесіду. Якщо перевага надається груповому інтерв'ю, що вважається більш надійним, постає питання про голову комісії. Він знайомить кандидатів з експертами, пояснює порядок проведення співбесіди, усуває психологічні бар'єри і створює необхідну атмосферу, ухвалює остаточне рішення у разі розбіжностей.

Бесіда починається зі знайомства з працівником служби персоналу та іншими інтерв'юерами, розповіді про організацію, ситуації в ній і про посадові обов'язки. Інтерв'юер має створити відповідний настрій, що усуває психологічну напруженість, наприклад, шляхом абстрагованої розмови на загальні теми, зробити так, щоб претендент говорив більше сам.

Доцільно дотримуватися таких правил проведення співбесіди (інтерв'ю):

- не розмовляти з кандидатами, не запропонувати їм присісти;
- не демонструвати зайнятість і не займатися в їх присутності іншими справами;
- виявляти неупередженість, приязність, частіше згадувати ім'я претендента;
- докладно відповідати на його запитання і репліки;
- не вказувати свого ставлення до його особистих документів;
- не поспішати давати обіцянок;
- приховувати свій настрій;
- вивчати чи вгадувати психологічний стан відвідувача;
- навчитися відмовляти так, щоб за це дякували;
- дотримуватися вимог трудового законодавства.

З погляду об'єкта виокремлюють кілька видів співбесід:

**за біографією кандидата** – вона дає змогу оцінити минулі успіхи, але не характеризує сьогодишню ситуацію і мотивацію до майбутньої роботи. Іноді при з'ясуванні життєвого шляху краще досліджувати конкретний період чи яскравий епізод;

**за ситуацією** – претендентові пропонується для вирішення одна чи декілька проблем, що дає змогу оцінити його загальні й аналітичні здібності, методи роботи, уміння виходити зі складних ситуацій;

**за професійними та особистими якостями**, яким в інтерв'ю рекомендується відводити до 30% часу. Для цього в ході співбесіди ставлять запитання про поведінку за тих чи інших обставин, пов'язаних із професійною діяльністю, а відповіді оцінюють за заздалегідь обраними критеріями. Недолік таких співбесід – обмеженість оцінюваних якостей, необхідність ретельної попередньої підготовки, досвіду і високої об'єктивності осіб, що проводять інтерв'ю.

**Співбесіди з добору персоналу** – це процес обміну інформацією між представником організації і кандидатом на заняття вакантної посади, у ході якого представник туристичної фірми (найчастіше – директор) намагається скласти власну думку стосовно двох основних запитань: чи може кандидат успішно працювати на посаді та в турфірмі (спроможність кандидата); чи буде кандидат успішно працювати на посаді та в організації (мотивація кандидата).

За результатами співбесіди керівник фірми вибирає кандидата, який на його думку, найбільше відповідає даній посаді. Він готує лист-пропозицію кандидатові, який містить опис умов його роботи дату початку, назву посади, підпорядкованість, розмір зарплати, режим роботи, тривалість відпустки тощо. Лист-пропозиція, підписана керівником організації або надсилається кандидату, або вручається йому особисто.

Наступний етап інтеграції нового працівника відбувається безпосередньо на робочому місці, й основна відповідальність за його успіх покладається на керівника фірми. Керівник ознайомлює нового працівника з колегами та виробничими функціями, пояснює розпорядок та особливості роботи.

На кінцевому етапі процесу добору персоналу, у якому враховуються результати здійснення всіх попередніх етапів (особливе значення належить етапу збору відповідної інформації про кандидата), ухвалюється остаточне рішення щодо приймання кандидата на вакантну посаду в організації.

Описані методи добору персоналу – співбесіди та іспити – ґрунтуються на зборі релевантної інформації про кандидатів і можуть застосовуватися на різних етапах розглянутого процесу. Хоча, як правило, у більшості вітчизняних організацій на етапі первинного добору проводиться попередня добіркова співбесіда, а вже потім – тестування й різні іспити, зокрема, медичний огляд. Найважливіший етап усього процесу управління персоналом – організація виконання ухваленого рішення про зарахування на роботу нового працівника. Рішення має бути доведено до виконавців, яким надається чітка інформація про те, хто, де, коли і якими методами виконуватиме дії, пов'язані з ним. Важливе завдання керівника на цьому етапі – подолання об'єктивних і суб'єктивних перешкод і створення умов для реалізації рішення. Тобто вся виконана робота з добору персоналу має бути чітко зважена, і на цій підставі ухвалене остаточне об'єктивне рішення з приводу прийняття нової людини в туристичну фірму. Контроль виконання робіт, пов'язаних з реалізацією рішення, дає змогу виявити не лише відхилення від плану виконання, а й недоліки самого рішення, що потребують коригування. Щоб таких недоліків було менше, контрольну функцію необхідно здійснювати на всіх етапах процесу ухвалення рішень.

#### ***Добір управлінських кадрів на посади та формування їх резерву.***

Успіх підприємства багато в чому залежить від добору управлінських кадрів. Під добором управлінських кадрів звичайно розуміють

діяльність, пов'язану з пошуком кандидатів на заміщення вакантної посади, оцінкою їхніх ділових і особистих якостей з метою обрання найкращого кандидата. Некомпетентний працівник, особливо менеджер, своїми помилковими діями може спричинити фінансові витрати, конфлікти. Крім того, такого працівника рано чи пізно доведеться звільнити.

При доборі керівників для підприємств туристичного бізнесу значущими є такі критерії:

- рівень професійної підготовки й кваліфікації, у тому числі теоретичні знання й уміння застосувати їх на практиці;
- здатність до управлінської діяльності;
- володіння принципами професійної етики;
- знання щодо оформлення службових документів.

При доборі спеціалістів для підприємств туристичного бізнесу широко використовується метод відповідності формальним критеріям (освіта, виробничий стаж, досвід роботи). Доповненням до цього методу можуть слугувати відгуки (характеристики) з попереднього місця роботи кандидата на посаду, випробувальний термін. Характеристики, окрім ділових якостей, повинні оцінювати риси характеру, ставлення до роботи, комунікабельність, активність, тактовність тощо.

Аналіз анкетних даних дає змогу виявити відповідність освіти кандидата мінімальним кваліфікаційним вимогам; обмеження щодо виконання посадових обов'язків; коло осіб, які можуть його рекомендувати.

За результатами співбесіди доходять висновків не лише про реальні результати, яких працівник досяг у минулому, а й про те, яких результатів слід очікувати від нього в майбутньому на цій посаді. У практиці роботи туристичного бізнесу традиційно надають перевагу саме цьому методу добору управлінських кадрів.

Практичний досвід свідчить, що для успішної управлінської діяльності не достатньо належної підготовки з курсу менеджменту, бізнесу та економіки. Необхідно створювати на підприємстві вдаті резерв управлінського персоналу, створювати умови для стажування молодих керівників, наставництв над ними з боку досвідчених, успішних керівників, постійного їх самовдосконалення. Необхідність резерву зумовлена можливими змінами (переміщенням) у складі персоналу й характері діяльності підприємства. Під резервом управлінського персоналу необхідно розуміти спеціально сформовану групу працівників, які за своїми якостями відповідають вимогам, що висувуються до керівників певного рангу та які пройшли спеціальну підготовку й досягли високих результатів у виробничій діяльності. Застосовуються також практичні методи добору: призначення кандидата керівником колективу для виконання тимчасових обов'язків; заміщення ним відсутнього керівника на час його відраження, хвороби, відпустки; стажування.

#### 4.5. УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

Будь-яке підприємство — це відкрита система, тому його персонал постійно перебуває русі. Такий рух кадрів у фірмі варто розглядати в двох аспектах: перший виражається поняттям „плінність кадрів”, а другий — „розвиток персоналу, або управління кар'єрою”.

Фахова діяльність розглядається як засіб соціально-економічного і духовного розвитку індивіда і колективу. Адже, один з основних принципів фахової діяльності — її соціально-економічний характер, зумовлений, з одного боку, розвитком економічних відносин, а з іншого, — розвитком особистості. Фаховий розвиток позитивно впливає і на самих працівників. Підвищуючи кваліфіцію і набуваючи нових навичок і знань, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й одержують додаткові можливості для фахового зростання як усередині свого підприємства, так і поза ним. Набуття в процесі фахової підготовки нових знань сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість у собі. Можливість фахового розвитку у власній фірмі високо оцінюється працівниками і дуже впливає на ухвалення ними рішення працювати в тій чи іншій організації, а капіталовкладення у фаховий розвиток створюють сприятливий клімат, мотивують працівників на відданість організації.

Від внутрішньофірмового фахового розвитку персоналу переважає і суспільство загалом, одержуючи більш кваліфіковану робочу силу і вищу продуктивність праці без додаткових витрат. Перетворюючи організаційно-економічний механізм, змінюється і сама людина. Тому поряд з інтенсифікацією виробничих трудових процесів особливу увагу слід приділяти вивченню чинників, що визначають повноваження і діяльність особистості в процесі спільної праці. У літературі й у практичній діяльності можна знайти низку тлумачень процесу фахового розвитку персоналу: просування персоналу, їхня перепідготовка і навчання, підвищення кваліфікації, створення резерву, регулювання кар'єри тощо. Все це так чи інакше пов'язано з навчанням, тобто фаховою підготовкою.

**Фахова підготовка** — це цільове, конкретно спрямоване навчання, кінцева мета якого — забезпечення підприємства. Програми такого навчання укладаються з урахуванням конкретних особливостей структури персоналу й актуальних завдань розвитку кожного підприємства (його підрозділів, філій).

Навчання потребують такі категорії персоналу:

- 1) працівники щойно найняті на підприємство;
- 2) призначені на нову посаду або ті, кому доручають нову роботу;
- 3) працівники, яким не вистачає навичок для виконання своєї роботи.

**Розвиток персоналу** — система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності.

Основна мета розвитку персоналу — збільшення „віддачі” кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом.

Отже, система розвитку персоналу включає:

- професійне навчання працівників фірм;
- планування та розвиток кар’єри;
- створення та ведення управлінського резерву.

Позитивними наслідками ефективного управління розвитком персоналу є такі:

- розкриття потенціалу працівників, найефективніше використання їхніх здібностей, умінь, знань і навиків;
- набуття працівниками знань і розвиток професійних навиків, необхідних для забезпечення подальшої організаційної діяльності;
- згуртування колективу, поліпшення соціально-психологічного клімату, морального духу в колективі;
- зміцнення лояльності, відданості працівників меті організації;
- вдосконалення систем мотивації;
- забезпечення наступності в управлінні;
- полегшення запровадження інноваційних змін.

Планувати заходи з розвитку персоналу слід з урахуванням загальної стратегії розвитку фірм через виявлення невідповідностей між професійними знаннями та навиками персоналу, необхідними для досягнення стратегічної мети. Необхідно також визначити потенційних учасників програм навчання, їхній зміст, спрямованість, терміни проведення. Відповідно молодих фахівців повинні навчати працівники з чималим стажем роботи у галузі туризму, ознайомлюючи їх з робочим місцем і проводячи певний інструктаж.

Часто працівників туристичних фірм запрошують взяти участь у семінарах, за певними напрямками (Туреччина, Єгипет, Туніс, Кіпр, Болгарія, Словенія, Чорногорія та ін.). Ці семінари зазвичай проходять на початках сезонів, переважно навесні та восени, можуть відбуватися і протягом року. Саме участь у семінарах дає можливість менеджерам фірм розширити своє уявлення про той чи інший готельний комплекс певної країни, вивчити особливості готелів, дізнатися про переваги та недоліки тих чи інших регіонів. Людина, яка жодного разу не була за кордоном, може саме завдяки участі в семінарах ознайомитися з бажаною країною, і пропонувати її послуги туристам зі знанням справи. На семінарах організованих великими туроператорами, кожен учасник утримує пакет рекламних листівок, каталогів, що допоможе йому у майбутній роботі.

Однією з важливих форм розвитку персоналу є рекламні тури. Перед початком сезону їх організовують великі рекламні тури для менеджерів туристичних фірм. Такі тури можуть тривати сім днів і довше залежності від країни перебування та кількості інформації, яку слід надати. Упродовж туру менеджерів знайомлять з регіонами країни та їх готельною базою. Кожного дня учасники рекламного туру відвідують по кілька готелів, оглядають номери та території цих готелів, отримують всю необхідну інформацію про них. Таким чином за тиждень можна накопичити

інформацією про готельну базу країни якої вистачить на цілий сезон, а ще побачити усе на власні очі, і самому оцінити комфортність та переваги закладу розміщення туристів. Обираючи метод навчання персоналу, слід послуговуватися такими критеріями:

- мета і завдання навчання;
- терміни проведення;
- вартість програм;
- склад учасників програм навчання (їхні посади, досвід, кваліфікація, мотивація);
- ринкова репутація організації, що провадить навчання, кваліфікація, компетенція викладачів та ін.

Важливу роль відіграє мотивація працівників у програмах навчання та розвитку персоналу, що зумовлен такими чинниками:

- працівники бажають зберегти роботу, займану посаду, а також статус організації;
- прагнуть отримати службове підвищення чи розширити посадові повноваження;
- мають бажання підвищити оплату своєї праці;
- запроваджують нововведення, розробляють нові туристичні маршрути, тури;
- бажають розширити коло спілкування, налагоджують контакти, налагоджують зв’язки з іншими туристичними фірмами, готелями, базами відпочинку тощо.

Керівники фірм ефективно використовують чинники індивідуальної мотивації працівників для запровадження програм навчання персоналу.

**Оцінка ефективності програм розвитку персоналу** — один з важливих елементів системи менеджменту людських ресурсів. Витрати матеріальних, часових, людських ресурсів на запровадження програм навчання доцільні лише тоді, коли досягнуто мети навчання, а набуті знання та навчки сприяють реалізації стратегії розвитку туристичної організації. Проте далеко не завжди вдається визначити, наскільки великим є вплив набутих знань і навчків, оскільки ефективна діяльність організації зумовлюється сукупністю чинників різної природи.

У практиці оцінки ефективності програм розвитку персоналу застосовують модель Дональда Киркпатріка. Модель описує чотири кроки оцінювання та, відповідно, чотири рівні оцінки:

**1 крок**—реакція: наскільки учасники задоволені програмою навчання;

**2 крок**—засвоєння: яких знань, методів, навичок набуто в результаті навчання;

**3 крок**—поведінка: яким чином після програм навчання змінилася поведінка учасників;

**4 крок**—результат: якими є конкретні наслідки поліпшення навчання: підвищення якості обслуговування, впровадження новинок тощо.

Значну частину з персоналом роботи на туристичних підприємствах проводять безпосередньо керівники. Саме керівник організовує роботу служб з добору і розміщення працівників. Крім того, керівник завжди

бере активну участь у вирішенні питань про призначення чи переміщення працівника, оцінку його ділових якостей. В обов'язок керівника туристичної фірми також входить піклування про розширення компетенції персоналу, підвищення кваліфікації працівників. Щоб ефективно виконувати ці обов'язки, керівники підприємств повинні знати завдання і функціональні обов'язки підпорядкованих їм підрозділів і працівників, систематично контролювати їх діяльність.

Процес навчання керівників і фахівців повинен тривати безперервно.

#### **4.5.1. поняття трудового договору**

Право на працю є основним конституційним правом громадян України. Воно проголошене ст. 43 Конституції України, визнається за кожною людиною і становить собою можливість заробляти на життя працею, яку людина вільно обирає або на яку погоджується.

Право на працю реалізується різними шляхами. Одні громадяни займаються індивідуально-трудою діяльністю, інші – створюють або влаштовуються в кооперативні чи акціонерні товариства. Переважна більшість громадян влаштовуються на роботу шляхом укладення трудового договору як наймані працівники на підприємства, незалежно від їх форм власності.

Для реального здійснення громадянами цього права держава створює певні умови, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізує програми створення робочих місць, професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки працівників відповідно до суспільних потреб.

Влаштування на роботу є одним із життєвих рішень, що доводиться приймати майже кожній людині хоча б один раз у житті. І від того, наскільки вибір роботи є вдалим, залежить зміст життя конкретної людини. Але це не означає, що проблема вибору професії та місця роботи носить особистий характер. У вирішенні цієї проблеми зацікавлене також суспільство, оскільки чим повніше використовуються особливості та знання кожного працівника, тим вище ефективність праці, більше простору для подальшого розвитку особи. З другого боку, чим швидше зайняті всі робочі місця здібними працівниками, тим вище суспільна продуктивність праці.

Переважна більшість громадян влаштовуються на роботу, укладаючи трудовий договір. Термін „договір” має багато значень, що передбачаються різними нормами цивільного, трудового, земельного, міжнародного права. Кожна з цих та інших галузей права розглядає договір як різновид угод, що визначаються природою відносин, які становлять предмет регулювання цієї чи іншої галузі права.

Як юридичний факт договір належить до правовірних дій, які спрямовуються його учасниками на виникнення, змінення або припинення правових відносин. Будь-який договір є угодою не менш як між двома сторонами. Водночас деякі договори можуть бути багатосторонніми угодами.

Уперше визначення поняття „трудоий договір” було дано в КЗпП УРСР 1922 р. Відповідно до ст. 27 цього КЗпП, трудовим договором визнавалась угода двох або більше осіб, за якою одна сторона (найнятий) надає свою робочу силу іншій стороні (наймачеві) за плату. При цьому трудовий договір укладався як тоді, коли не було колективного договору, так і тоді, коли такий договір був.

В остаточній редакції ст. 21 КЗпП України 1971 р. містить визначення поняття трудового договору як угоди між працівником і власником підприємства або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з дотриманням внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором або угодою сторін.

Сукупність умов, які визначають взаємні права і обов'язки сторін, становлять зміст трудового договору. Такі умови можуть визначатись законодавчими або іншими нормативними актами і встановлювати, наприклад, мінімальний розмір заробітної плати, мінімальну тривалість трудової відпустки, максимальну тривалість робочого часу тощо. Одночасно значна кількість умов трудового договору визначається сторонами трудового договору при його укладенні.

Умови трудового договору можуть бути обов'язковими (їх ще називають необхідними) і факультативними (додатковими). Обов'язковими (необхідними) умовами вважаються такі, без яких трудовий договір не може бути визначений укладенням. До них слід віднести взаємне волевиявлення сторін про прийняття – влаштування працівника на роботу, визначення трудової функції працівника, встановлення моменту початку виконання роботи.

Робота, яку виконуватиме працівник, коло його трудових повноважень та обов'язків прийнято називати трудовою функцією, її встановлення є виключною компетенцією сторін. При укладенні трудового договору вони визначають професію, спеціальність, кваліфікацію або посаду.

Професія є широкою сферою трудової діяльності, що відображає галузевий або родовий поділ праці, в якій працівник може застосовувати свої трудові здібності відповідно до наявних у нього знань, навичок і вміння. Виконання роботи певної професії вимагає спеціалізації професійних навичок або знань за якимось визначеним профілем. Тому виконувана робота однієї професії може мати різні спеціальності.

Спеціальність є частиною трудової діяльності в межах певної професії, що найбільш глибоко та всебічно опанована працівником. Спеціальність є основною ознакою, що характеризує трудову функцію працівника, оскільки вона містить у собі спеціалізацію працівників за професіями із спеціальною роботою за умов певного виду діяльності. Однак сама по собі спеціальність працівника не завжди визначає ту конкретну роботу, для виконання якої він був найнятий. Необхідно враховувати також кваліфікацію працівника.

**Кваліфікація** — це рівень теоретичних та практичних знань за відповідною професією та спеціальністю, який відповідає тарифному розряду, класу, категорії, вченому ступеню тощо. Кваліфікаційний розряд дозволяє власнику або уповноваженому ним органу доручати працівнику роботу відповідної складності.

Водночас присвоєний працівникові розряд, клас або категорія визначає обсяг деяких істотних правомочностей працівника — таких, як розмір тарифної ставки. Коло трудових обов'язків працівника та їх кваліфікаційні характеристики містяться в тарифно-кваліфікаційних довідниках і в деяких нормативних актах.

Конкретний зміст, обсяг і порядок виконання роботи на конкретному робочому місці встановлюються на підприємстві технологічними картками, робочими інструкціями та іншими нормативними актами, в тому числі локальними.

**Трудова функція службовців** визначається найменуванням посад, які передбачені структурою, і штатним розписом державного органу чи підприємства, установи, організації.

Посада характеризується певним колом службових обов'язків, повноважень і відповідальністю, що настає в разі невиконання обов'язків. У найменуванні посади знаходить своє відображення поділ праці, що склався у певній галузі, на підприємстві чи в установі.

Трудові обов'язки службовців конкретизуються в посадових інструкціях, що розробляються та затверджуються на підприємствах за погодженням з профспілковим органом на основі галузевих посадових інструкцій і положень про відділи та служби підприємства, галузевих кваліфікаційних характеристик, положень про окремі категорії працівників.

Місце роботи, як правило, визначається місцем знаходження підприємства як сторони трудового договору. Залежно від структурної організації підприємства працівник може бути використаний на роботі в будь-якому структурному підрозділі. Але коли структурні підрозділи знаходяться поза межами певної адміністративно-територіальної одиниці, де укладався трудовий договір, то місце роботи обов'язково повинно бути конкретизованим.

Істотне значення для здійснення трудових відносин має час початку виконання роботи. Саме з цього моменту фактично розпочинається реалізація громадянином права на працю. У більшості випадків початок роботи настає відразу після укладення трудового договору. Але сторони можуть домовитись і більш пізніший час початку роботи, що може бути зумовлене необхідністю оформлення звільнення з попереднього місця роботи, переїздом з іншої місцевості, перевезенням сім'ї та майна тощо.

Факультативні умови є додатковими, їх відсутність не свідчить про неповний зміст трудового договору. Але якщо сторони побажали їх встановити і включили в трудовий договір, вони є обов'язковими для сторін за умови, що не суперечать законодавству і нормативним угодам. Невиконання факультативних умов може призвести до трудового спору та їх захисту з боку держави.

До таких умов слід віднести угоду про надання житлової площі, забезпечення дитини працівника місцем у дошкільному закладі, що є на підприємстві, встановлення випробувального строку при прийомі на роботу.

До факультативних умов трудового договору необхідно віднести й строк дії трудового договору. Переважно трудові договори укладаються на невизначений строк. Якщо трудові відносини не можуть встановлюватись на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи або умов її виконання, або інтересів працівника, то можуть укладатись строкові трудові договори. Вони укладаються на строк, обумовлений сторонами, або на час виконання певної роботи.

Трудові договори, що були переукладені один або кілька разів, за винятком випадків, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк, вважаються такими, що укладені на визначений строк.

Сфера факультативних умов праці залежить від ступеня їх деталізації в нормативних актах про працю і передбачення меж договірних регулювання трудових відносин. Так, найбільш деталізованими умови договору є в разі прийняття на роботу надомних працівників, позаштатних працівників тощо.

Якщо умови трудового договору, передбачені сторонами, погіршують становище працівника порівняно з чинним законодавством, то такі умови є недійсними (ст. 9 КЗпП). Наголошуємо, що недійсними є умови, а не сам трудовий договір. Умова, що погіршує становище працівника, узгоджується із законодавством, і трудовий договір продовжує діяти з умовами, що відповідають законодавству про працю.

#### 4.5.2. ВИДИ ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ

Трудовий договір як точка відліку у взаємовідносинах працівника з підприємством щодо виконання певної діяльності є визначальною категорією трудового права. Як родове поняття трудовий договір відповідно до чинного законодавства, класифікується за різними ознаками: залежно від специфіки змісту, форми договору, строку дії, порядку укладення.

Специфічний зміст мають трудові договори про державну службу. Державна служба в Україні — це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.

Порядок укладення трудового договору і проходження служби в державних органах та їх апараті регулюється Законом України від 16 грудня 1993 р. „Про державну службу”.

Основними критеріями класифікації посад державних службовців є організаційно-правовий рівень органу, який приймає їх на роботу, обсяг і характер компетенції на конкретній посаді, роль і місце посади в структурі державного органу.



Законом „Про державну службу” передбачено сім категорій посад. Залежно від категорії державні службовці поділяються на 15 рангів.

При прийнятті на державну службу службовцю присвоюється ранг у межах відповідної категорії посад.

Окремим видом трудового договору є контракт. Під контрактом сучасна теорія права розуміє угоду, що викликає виникнення, зміну або припинення правових відносин. Частина 3 ст. 21 КЗпП, визначає контракт як особливу форму трудового договору.

Письмова форма не є „особливою формою” договору. Це окремий вид трудового договору, що укладається на певний строк для виконання роботи, яка має, як правило, постійний або тривалий характер. Тому не можна вважати контрактом договори про працю, спрямовані на для вирішення окремих поточних питань, що виникають при реалізації трудових завдань.

Терміни „договір” і „контракт” не завжди тотожні. По-перше, дія контракту завжди обмежена певним строком. По-друге, контракт завжди повинен містити, крім основних, факультативні (додаткові) зобов'язання сторін. По-третє, контракт завжди укладається у письмовій формі, тоді як трудовий договір може бути укладений усно.

Сфера застосування контракту визначається законодавством. Стаття 16 Закону України від 27 березня 1991 р. „Про підприємства в Україні” як суб'єкта, з яким укладається контракт, називає тільки керівника підприємства, незалежно від виду підприємства і способу заміщення посади: за найму, обрання чи призначення. Виходячи з постулата „дозволено все, що не заборонено законом”, доходимо висновку, що й з іншими категоріями працівників власник або уповноважений ним орган має право оформити трудові відносини шляхом укладення контракту. Побічним підтвердженням цього є п.1 ст. 15 Закону України «Про підприємства в Україні», де контракт згадується як одна з форм, що регулює трудові відносини працівника з підприємством.

Якщо відсутні перешкоди в укладенні контракту при прийнятті працівника на роботу, то „нав'язувати” контракт працівникам можна тоді, коли законодавством про працю визнана лише контрактна форма трудових відносин для певних категорій працівників. Порушення цієї умови, відповідно до ст. 9 КЗпП, може стати підставою для визнання недійсними умов праці за контрактом, які погіршують становище працівника порівняно із законодавством України.

Особливістю регулювання трудових відносин у селянському (фермерському) господарстві, відповідно до ст. 22 Закону України „Про селянське (фермерське) господарство” в редакції від 22 червня 1993 р., є те, що в разі необхідності селянське (фермерське) господарство має право залучати до роботи інших громадян. Відносини, що виникають внаслідок укладення договорів (контрактів), регулюються законодавством про працю, на відміну від трудових відносин членів селянських (фермерських) господарств, які регулюються самими господарствами.

При залученні до роботи в селянському (фермерському) господарстві обов'язковим для осіб є укладення трудового договору (контракту, угоди) у письмовій формі; визначення строків, умов праці та побуту (тривалість робочого дня, вихідні дні, щорічна оплачувана відпустка, форми оплати праці, харчування тощо).

Однією з особливостей оформлення цих відносин є обов'язкова реєстрація укладених договорів у районній, міській раді народних депутатів, яка надала земельну ділянку у володіння чи користування за умови, селянське (фермерське) господарство буде основним місцем роботи для цих осіб.

Перевага контракту над звичайним трудовим договором проявляється у тому, що контракт дає змогу максимально індивідуалізувати кожну конкретну угоду про працю, наповнити її специфічним змістом. Тому контракт повинен бути дієвим засобом поліпшення у договірному порядку правового статусу працівника порівняно із законодавством і колективним договором. Фактично ж він досить часто укладається з протилежною метою, як черговий спосіб порушення трудових прав і свобод людини, обмеження прав працівника в часі.

Контракт може якийсь час існувати без породження трудових відносин. Це можливо тоді, коли він укладається із студентами, які ще навчаються, про те, що, закінчивши навчання у вищому навчальному закладі, випускник працюватиме на підприємстві, яке повністю чи частково оплачувало його навчання.

Розрив між днем укладення контракту і днем, коли працівник розпочне роботу, може бути викликаний також необхідністю оформити розірвання трудового договору про попередню роботу.

На певний строк можуть укладатись трудові договори з тимчасовими і сезонними працівниками. Тимчасовими вважаються працівники, яких прийнято на роботу на строк до двох місяців, а для заміщення тимчасово відсутніх працівників, за якими зберігається їх місце роботи (посада), – до чотирьох місяців.

При оформленні трудового договору з тимчасовим працівником у наказі чи розпорядженні про прийняття на роботу обов'язково слід зазначити, що цей працівник приймається на тимчасову роботу, або вказати конкретний строк роботи.

Трудовий договір з тимчасовим працівником вважається продовженим на невизначений строк, якщо він пропрацював понад два чи чотири місяці, і жодна з сторін не задала припинення трудових відносин, або якщо його було звільнено і знову ж прийнято на ту ж саму роботу після перерви тривалістю не більше одного тижня, а загальний стаж його роботи до і після перерви перевищує в сукупності відповідно два чи чотири місяці.

Сезонними вважаються роботи, які внаслідок природних і кліматичних умов виконуються протягом певного періоду року – сезону, що не перевищує шести місяців.

Особи, які приймаються на сезонні роботи, мають бути попереджені про це при укладенні трудового договору, про що зазначається у наказі чи розпорядженні.

Список сезонних робіт і сезонних галузей затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 28 березня 1997 р. № 278. До сезонних галузей віднесені лісова промисловість і лісове господарство, торф'яна промисловість, сільське господарство, переробні галузі промисловості, санаторно-курортні галузі і заклади відпочинку. Для кожної з цих галузей визначені види робіт, які вважаються сезонними.

Для роботи за сумісництвом потрібні лише бажання і згода працівника. Згода власника або уповноваженого ним органу, а також профспілкового комітету за основним місцем роботи не вимагається. Керівники підприємств разом з профспілковими комітетами можуть запроваджувати обмеження на сумісництво лише щодо працівників окремих професій і посад з особливими умовами та режимом праці, додаткова робота яких може призвести до наслідків, які відіб'ються на стані здоров'я працівників або безпеці виробництва.

Водночас нормативними актами запроваджені обмеження для деяких категорій працівників. Так, встановлені обмеження працювати за сумісництвом (за винятком наукової, викладацької, медичної та творчої діяльності) керівникам державних підприємств, їхнім заступникам, керівникам структурних підрозділів державних підприємств (цехів, відділів, лабораторій тощо) та їхнім заступникам. Обмеження також поширюються на осіб, які не досягли вісімнадцяти років, та вагітних жінок. Не допускається також одночасно зайняття двох керівних посад.

Суміщенням професій (посад) вважається виконання роботи за декількома професіями (спеціальностями) на одному і тому ж підприємстві чи організації протягом робочого дня нормальної тривалості.

Робота за декількома професіями (спеціальностями) може бути дозволена власником або уповноваженим ним органом на підприємствах усіх галузей народного господарства, де кількість видів робіт, необхідних для виробництва, більше ніж професій, внаслідок чого працівник недостатньо завантажений роботою протягом нормальної тривалості робочого часу.

Для застосування суміщення професій обмежень не встановлено. Необхідно лише одержати згоду працівника, що може бути обумовлено як при прийнятті на роботу, так і під час роботи.

При сумісництві працівник укладає два або більше трудових договорів: за основною і суміщеною роботами. В разі суміщення професій укладається один трудовий договір.

Крім того, робота за сумісництвом виконується працівником понад нормальну тривалість робочого часу, у вільний від основної роботи часу. При суміщенні професій (посад) робота виконується в межах нормальної тривалості робочого часу.

Різновидом укладення трудового договору є організований набір робітників, що здійснюється органами зайнятості населення. Особи, які укладають такий договір, як правило, направляються на фізичні роботи. Тому перед прийняттям на роботу вони проходять медичний огляд.

Особи, які володіють майстерністю виготовлення народних художніх промислів, сувенірних виробів або оригінальної упаковки для них, можуть бути прийняті на роботу як надомники незалежно від роду їх діяльності і роботи на інших підприємствах.

### 4.5.3. ЗАГАЛЬНИЙ ПОРЯДОК ПРИЙНЯТТЯ НА РОБОТУ

Трудовий договір вважається укладеним, якщо сторони досягли згоди з усіх умов трудових відносин. Договір може укладатись з особою, що досягла шістнадцяти років. У виняткових випадках, за згодою одного з батьків або особи, що його замінює, можуть прийматись на роботу особи, які досягли п'ятнадцяти років.

Для підготовки молоді до продуктивної праці допускається прийняття на роботу учнів загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних і середніх спеціальних навчальних закладів для виконання легкої роботи, що не завдає шкоди здоров'ю і не порушує процесу навчання, у вільний від навчання час по досягненні ними чотирнадцятирічного віку за згодою одного з батьків або особи, що його замінює.

Усі особи, молодші вісімнадцяти років, приймаються на роботу лише після попереднього медичного огляду і в подальшому, до досягнення двадцяти одного року, щороку підлягають обов'язковому медичному оглядові.

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний за свої кошти організувати проведення попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі, а також щорічного обов'язкового медичного огляду осіб віком до двадцяти одного року. Перелік професій, працівники яких підлягають медичному оглядові, термін і порядок його проведення встановлює Міністерство охорони здоров'я України за погодженням з Комітетом по нагляду за охороною праці.

Влаштувуючись на роботу, працівники зобов'язані подати трудову книжку і паспорт або інший документ, що посвідчує особу. Особи, які шукають роботу уперше і не мають трудової книжки, повинні пред'явити довідку з будинкууправління (ЖЕК) або сільської ради про останнє заняття, паспорт, диплом або інший документ про освіту чи професійну підготовку. Неповнолітні, яким ще не виповнилося шістнадцяти років, замість паспорта подають свідоцтво про народження. Військовослужбовці, звільнені із Збройних Сил України, Національної Гвардії України, Служби безпеки України, прикордонних військ України, цивільної оборони України, Управління охорони вищих посадових осіб України та інших військових формувань, створених відповідно до законодавства України, подають військовий квиток. Звільнені з місць відбування кримінального покарання зобов'язані подати довідку про звільнення.

Власник або уповноважений ним орган не мають права вимагати від працівника подання різного роду довідок, наприклад, про склад сім'ї,

забезпечення житловою площею, про партійну і національну приналежність, походження, прописку та інші документи, подання яких не передбачено законодавством.

Трудовий договір укладається як в усній, так і письмовій формах. Переважною, відповідно до ч. 1 ст. 24 КЗпП, є письмова форма, додержання якої є обов'язковим за організованого набору працівників; при укладенні контракту; у випадках, коли працівник наполягає на укладенні трудового договору в письмовій формі; в інших випадках, передбачених законодавством України.

У письмовій формі укладається трудовий договір про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я, а також коли приймаються на роботу неповнолітні.

Постановою Кабінету Міністрів України від 16 листопада 1994 р. № 779 встановлена письмова форма трудових договорів з працівниками, діяльність яких пов'язана з державною таємницею. Державний комітет з питань державних секретів за погодженням з Міністерством юстиції України затвердив Типову форму трудового договору, яка вміщує, відповідно до Закону України „Про державну таємницю”, письмову згоду працівника на передбачені законодавством обов'язки та обмеження прав у зв'язку з допущенням до державної таємниці.

При письмовій формі трудовий договір укладається в двох примірниках, з яких один залишається у працівника. Тому в разі відсутності у працівника примірника трудового договору в письмовій формі необхідно вважати, що трудовий договір укладено в усній формі.

Укладення трудового договору в будь-якій формі оформляється наказом чи розпорядженням власника або уповноваженого ним органу про зарахування працівника на роботу.

Частиною 3 ст. 24 КЗпП передбачено, що трудовий договір вважається укладеним і тоді, коли наказ чи розпорядження не були видані, але працівника фактично було допущено до роботи. Але при цьому необхідно враховувати, що трудовий договір вважається укладеним за умови, що виконання роботи без видання наказу чи розпорядження доручено службовою особою, яка має право приймати на роботу або коли робота виконувалася з її відома.

У наказі про прийняття на роботу зазначаються прізвище, ім'я та по батькові особи, посада чи робота, на яку приймають працівника, з якого числа він приступає до роботи і розмір оплати за працю. У наказі може бути також обумовлено встановлення випробувального строку, тимчасовий, строковий чи безстроковий характер виконання роботи, тривалість неповного робочого тижня та інші умови, що встановлюються стосовно саме цього працівника.

Строк випробування при прийнятті на роботу робітників не може перевищувати одного місяця; щодо інших працівників строк випробування не може перевищувати трьох місяців. За погодженням з відповідним комітетом профспілки строк випробування може подовжуватися до

шести місяців. До шести місяців може тривати випробування при прийнятті на державну службу.

З наказом про прийняття на роботу працівник має бути ознайомлений під розписку із зазначенням дати такого ознайомлення.

Необґрунтована відмова у прийнятті на роботу забороняється. Власник має право запроваджувати обмеження щодо спільної роботи на одному підприємстві осіб, які є родичами (батьки, подружжя, брати, сестри, діти) чи свояками (батьки, брати, сестри і діти подружжя), якщо у зв'язку з виконанням трудових обов'язків вони будуть безпосередньо підпорядковані або підконтрольні один одному. На підприємствах державної власності порядок запровадження таких обмежень встановлено РНК УРСР від 4 червня 1933 р. у редакції постанови Ради Міністрів УРСР від 3 листопада 1980 р. № 593.

При прийнятті на роботу для виконання окремих видів трудової діяльності встановлено спеціальні правила. Так, прийняття на державну службу на посади третьої–сьомої категорій здійснюється переважно на конкурсній основі. Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців регулюється Положенням, затвердженим Кабінетом Міністрів України 4 жовтня 1995 р. постановою № 782.

Заміщення певних посад відбувається шляхом виборів. Судді районних (міських), міжрайонних (окружних) судів обираються відповідно обласними, Київською і Севастопольською міськими радами народних депутатів.

Керівника державного підприємства, що перебуває у загальнодержавній власності, приймають на роботу міністерство, відомство або інший орган, уповноважений управляти цим підприємством, шляхом підписання контракту і призначення його на посаду.

#### **4.5.4. умови припинення трудового договору**

Важливою ознакою трудових договорів є їх сталість. Але сталість трудового договору не означає, що трудові відносини не можуть припинитись. Підставами такого припинення можуть бути події, до яких слід віднести смерть працівника або юридичні факти, перелік яких встановлює чинне законодавство про працю.

Термін „припинення трудового договору” є родовим поняттям, яке охоплює усі випадки припинення трудових відносин. У разі припинення трудових відносин у випадку волевиявлення однієї зі сторін трудового договору (ст. 38 – 41 КЗпП) або на вимогу профспілкового органу, який представляє інтереси працівників у сферах виробництва, праці, побуту і культури (ст. 45 КЗпП), законодавством про працю вживається термін „розірвання трудового договору”.

Підставами припинення трудового договору ст. 36 і 37 КЗпП визнають: угоду сторін; закінчення строку трудового договору, крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають і жодна із сторін не висунула вимогу про їх припинення; призов або вступ працівника на військову

службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу; розірвання трудового договору з ініціативи працівника, з ініціативи власника або уповноваженого ним органу або на вимогу профспілкового або іншого уповноваженого на представництво трудовим колективом органу; переведення працівника, за його згодою, на інше підприємство або перехід на виборну посаду; відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, а також відмова від продовження роботи у зв'язку із зміною істотних умов праці; набуття законної сили вироком суду, яким працівника засуджено (крім випадків умовного засудження і відстрочки виконання вироку) до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем роботи або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження даної роботи; підстави, передбачені контрактом; у випадку направлення працівника за постановою суду до лікувально-трудоного профілакторію.

У разі реорганізації підприємства (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення) чинність трудового договору працівника продовжується. Припинення трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу можливе лише у разі скорочення чисельності або штату працівників.

При ухваленні рішення про приватизацію підприємства розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу не допускається, за винятком звільнення у зв'язку з поновленням на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу, або вчинення працівником винних дій, за які законодавством передбачена можливість звільнення працівника за порушення трудової дисципліни, втрати до нього довір'я, або вчинення працівником, що виконує виховні функції, аморального проступку.

Не допускається звільнення працівників приватизованого підприємства з ініціативи нового власника чи уповноваженого ним органу протягом шести місяців від дня переходу до нього права власності (ст. 26 Закону України „Про приватизацію майна державних підприємств” у редакції від 19 лютого 1997 р.).

За угодою сторін може припинитись як трудовий договір, укладений на невизначений строк, так і строковий трудовий договір. Таке припинення можливе в будь-який час, коли між власником або уповноваженим ним органом і працівником досягнуто згоди про припинення трудового договору. Пропозиція про припинення трудового договору може надходити як з боку працівника, так і з боку власника або уповноваженого ним органу. Якщо друга сторона погоджується з висловленою пропозицією, то вважається, що сторони досягли згоди про припинення трудового договору, і працівник звільняється з роботи.

Закон не встановлює форми угоди сторін про припинення трудового договору, тому така угода може бути виражена як в усній, так і в письмовій формах. Більш доцільною є письмова форма, оскільки вона є достовірним фактом досягнення згоди між сторонами.

Якщо пропозиція про припинення трудового договору надходить від працівника, то він подає письмову заяву, в якій викладає своє прохання про звільнення з роботи. Письмова заява про звільнення за угодою сторін не є обов'язковою на відміну від письмової заяви про звільнення за власним бажанням. Закон допускає укладення договору за угодою сторін і в усній формі. Одночасно закон не вимагає обов'язково письмової форми угоди при його припиненні. Це дає підстави для висновку про те, що сторони можуть і в усній формі дійти згоди про припинення трудових відносин, оформивши звільнення працівника наказом чи розпорядженням власника або уповноваженого ним органу.

За відсутності в заяві працівника вказівки, що він попереджує власника або уповноважений ним орган про припинення трудового договору через два тижні (ст. 38 КЗпП) і при згоді власника або уповноваженого ним органу розірвати трудовий договір до закінчення двотижневого строку або пізніше його, вважається, що сторони досягли угоди як про припинення трудових відносин, так і про дату їх припинення.

Якщо пропозиція про припинення трудового договору надходить від власника або уповноваженого ним органу, що іноді виражається у тому, що працівника примушують написати заяву про звільнення, то ця заява є не ініціативою працівника на розірвання трудового договору, а фактично згодою на пропозицію власника або уповноваженого ним органу про припинення трудових відносин.

За відсутності згоди однієї сторони на пропозицію іншої розірвання трудового договору проводиться за ініціативою працівника чи власника або уповноваженого ним органу. Працівник може запропонувати власнику або уповноваженому ним органу припинити з ним трудові відносини за угодою сторін і тоді, коли власник або уповноважений ним орган проводить підготовку до звільнення працівника за своєю ініціативою.

По закінченні строку підлягають припиненню трудові договори, укладені на певний строк. Але припинення трудових відносин виникає тоді, коли вимогу про звільнення заявила одна зі сторін трудового договору – працівник чи власник або уповноважений ним орган. При такому волевиявленні однієї зі сторін інша сторона не може перешкодити припиненню трудових відносин. Якщо ж такої вимоги жодна з сторін не заявила, трудові відносини фактично тривають, то сам по собі факт закінчення строку автоматично не припиняє трудових відносин. Договір вважається продовженим на тих же умовах, але вже на невизначений строк.

Якщо трудовий договір укладався до настання певного факту, наприклад, на час відпустки працівниці за вагітністю і пологами, доглядом за дитиною тощо, такий договір вважається укладеним на певний строк. Тому настання обумовленого факту є підставою для припинення трудового договору у зв'язку із закінченням строку.

Звільнення вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років, коли дитина потребує домашнього догляду, – до досягнення віку, визначеного у медичному висновку, але не більше, як до досягнення дитиною шестирічного віку, одиноких матерів за наявності дитини віком до

чотирнадцяти років або дитини-інваліда, на підставі закінчення строкового трудового договору буде правильним лише за умови, що працівниці була запропонована інша робота або вона працевлаштована на іншому підприємстві.

Гарантії працевлаштування поширюються і на випадки звільнення у зв'язку із закінченням строку трудового договору тимчасових працівниць. Обов'язок з надання їм іншої роботи або з працевлаштування покладається на власника або уповноважений ним орган.

Строковий трудовий договір може бути розірваний власником або уповноваженим ним органом і до закінчення строку його дії, але тільки з підстав, передбачених для звільнення з ініціативи власника.

Переведення працівника на іншу постійну роботу на тому ж підприємстві не припиняє трудового договору, а лише змінює його зміст.

Переведення працівника на виборну посаду також є підставою для припинення трудового договору, якщо його обрали на посаду в державних органах, кооперативних організаціях. Громадська організація, наприклад профспілкова, може діяти і на даному підприємстві. Якщо виборна посада є оплачуваною, то працівник стає штатним працівником цієї громадської організації. Тому він підлягає звільненню з виконуваної роботи в зв'язку з тим, що зобов'язаний виконувати роботу на посаді, на яку обраний. Ця посада стає для працівника основною, тому в окремих випадках працівник може не припиняти трудові відносини, змінити трудовий договір і виконувати частину попередньої роботи за сумісництвом за правилами, що встановлені для сумісництва.

Перевести працівника на іншу постійну роботу можна мати за згодою працівника навіть тоді, коли його переводять в іншу місцевість разом з підприємством. Відмова від такого переведення разом з підприємством є підставою для припинення трудового договору з працівником. Оскільки при переведенні підприємства в іншу місцевість змінюється одна з істотних умов трудового договору – місце роботи, то відмовитись від переведення працівник може лише тоді, коли власник або уповноважений ним орган запропонував йому таке переведення. Власник або уповноважений ним орган може і не пропонувати переведення окремим працівникам, без яких він може обійтись на новому місці роботи. Але якщо при відмові працівника від переведення в іншу місцевість разом з підприємством припинення трудового договору проводиться на підставі п. 6 ст. 36 КЗпП, то при небажанні власника або уповноваженого ним органу пропонувати переведення в іншу місцевість разом з підприємством розірвання трудового договору проводиться як і при зміні організації виробництва і праці, в тому числі ліквідації, реорганізації або перепрофілювання підприємства, скорочення чисельності або штату працівників, тобто на підставі п. 1 ст. 40 КЗпП.

Як при відмові працівника від переведення, так і у випадку, коли власник або уповноважений ним орган не запропонував працівнику переведення, тому припиняють чи розривають з ним трудовий договір, працівнику виплачується вихідна допомога у розмірі середнього місячного заробітку.

У зв'язку із змінами в організації виробництва і праці, якщо колишні істотні умови не можуть бути збережені, а працівник не згоден на продовження роботи за нових умов, відмова від продовження роботи за нових умов може спричинити припинення трудового договору.

При цьому слід мати на увазі, що звільнення з мотивів відмови працівника від продовження роботи у зв'язку із змінами істотних умов праці можливе лише тоді, коли можливість продовження роботи за тією ж спеціальністю, кваліфікацією або посадою зберігається, але працівник не бажає продовжувати роботу. Коли ж змінилась спеціальність, кваліфікація або посада, звільнення повинно проводитися за п. 1 ст. 40 КЗпП.

Якщо працівник під час двомісячного попередження захворів, перебував у відрядженні або відпустці чи був відсутнім з інших поважних причин, період відсутності не вилучається із самого строку попередження про наступне звільнення.

Закон зобов'язує власника або уповноважений ним орган попереджувати працівника про зміни в організації виробництва і праці і про наступне звільнення не менш ніж за два місяці, тобто працівника можна попереджувати за три-чотири та більше місяців. Визначено мінімальний, а не максимальний термін попередження. Звільнити працівника можна, якщо додержані інші умови, передбачені законодавством, тільки після того, як мине двомісячний строк. До цього строку зараховуються всі без обмежень календарні дні. Тому законодавством і не передбачена необхідність повторного попередження працівника після того, як минув двомісячний строк попередження, а працівника не було відразу після цього чи пізніше звільнено з роботи.

Підставою для припинення трудового договору може бути вирок суду, що набув законної сили, яким працівника засуджено (крім випадків умовного засудження і відтермінування виконання вироку) до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем роботи або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження цієї роботи. Арешт працівника не може бути підставою для припинення трудового договору. Такою підставою може бути і не будь-який вирок, а тільки такий, яким працівник засуджений до міри покарання, що виключає можливість продовження цієї роботи.

Якщо ж працівник засуджений до виправних робіт за місцем роботи або до умовного засудження, то навіть за наявності вироку, що набув законної сили, це не перешкоджає працівнику виконувати свою роботу. Тому за цією підставою працівника звільняти не можна.

Власник або уповноважений ним орган, шойно одержавши вирок суду, що набув законної сили, може видати наказ про припинення трудового договору з цим працівником на підставі п. 7 ст. 36 КЗпП. Днем звільнення працівника при припиненні чи розірванні трудового договору вважається останній день його роботи.

Таким чином, працівника звільняють з роботи з останнього дня, коли він був на роботі. Тому час, поки тривало слідство і суд розглядав справу, до трудового стажу цього працівника не включається, хоча трудовий договір і не був припинений.

Контракт, про що вже зазначалося є особливим видом трудового договору, який укладається в письмовій формі. В контракті визначаються строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін та деякі інші умови. Серед них сторонами можуть бути передбачені умови розірвання контракту, що не встановлені чинним законодавством.

Кабінет Міністрів України, наприклад, рекомендував міністерствам і відомствам під час укладення контрактів з керівниками підприємств передбачати можливість розірвання контрактів за приховування інформації про об'єкти незавершеного будівництва, які підлягають приватизації (п.8 постанови Кабінету Міністрів України від 1 листопада 1993 р. № 894 у редакції від 7 грудня 1995 р.).

Якщо контракт припиняється за підставою, передбаченою законом, у такому випадку використовується саме ця підстава. Це може бути угода сторін, закінчення строку контракту, призов до армії тощо.

При припиненні контракту з підстав, не передбачених в законі, але обумовлених сторонами в контракті, звільнення проводиться за п. 8 ст. 36 КЗпП, про що в трудовій книжці робиться відповідний запис.

Припинення трудових відносин може мати місце і за умови, що працівник направляється на лікування до лікувально-трудоного профілакторію за постановою суду.

Особа, яка направлена на примусове лікування від алкоголізму, хоча і за постановою суду, але в психоневрологічну лікарню системи Міністерства охорони здоров'я України, а не в лікувально-трудогий профілакторій Міністерства внутрішніх справ України, не може бути звільнена з роботи за ст. 37 КЗпП.

У випадку тривалого лікування трудовий договір з такою особою може бути розірваний з підстав, передбачених п. 5 ст. 40 КЗпП, тобто у разі нез'явлення на роботу протягом більш як чотирьох місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності.

Підставою припинення трудового договору може бути прийняття на роботу з порушенням встановленого порядку (ст. 7 КЗпП). Це, зокрема, прийняття на роботу осіб, які позбавлені вироком суду права займати певні посади або займатись певною діяльністю протягом визначеного судом строку; прийняття на роботу, що пов'язана з матеріальною відповідальністю осіб, які раніше були засуджені за крадіжки, хабарництво та інші корисливі злочини, коли судимість не знята і не погашена; прийняття на роботу службовців, які перебувають між собою в близькій спорідненості чи свояцтві (батьки, подружжя, брати, сестри, сини, дочки, а також брати, сестри, батьки і діти подружжя), якщо їх служба пов'язана з безпосередньою підпорядкованістю або підконтрольністю одного з них іншому, крім випадків, коли відповідно до чинного законодавства наявність близької спорідненості чи свояцтва не є перешкодою для укладення трудового договору; укладення трудового договору з молодими спеціалістами або молодими робітниками після закінчення ними навчальних закладів з порушенням встановленого порядку скерування їх на роботу.

Крім загальних підстав, передбачених КЗпП, державна служба може припинятись у разі порушення умов реалізації права на державну службу

(ст. 4 Закону України „Про державну службу”); недотримання пов'язаних із проходженням державної служби вимог, передбачених ст. 16 Закону; досягнення державним службовцем граничного віку проходження державної служби (ст. 23 Закону); відставки державних службовців, які займають посади першої або другої категорій (ст. 31 Закону); виявлення або виникнення обставин, що перешкоджають перебуванню державного службовця на державній службі (ст. 12 Закону); відмови державного службовця від прийняття або порушення присяги; неподання або подання державним службовцем неправдивих відомостей про свої доходи.

Повноваження судді припиняються органом, який його обрав, у випадках, передбачених ст. 15 Закону України від 15 грудня 1992 р. „Про статус суддів”.

Адвокатська діяльність може бути припинена рішенням кваліфікаційно-дисциплінарної комісії адвокатури, а видане свідоцтво анульоване у випадках, зазначених у ст.17 Закону України від 19 грудня 1992 р. „Про адвокатуру”.

Серед підстав припинення трудового договору п.4 ст.36 КЗпП передбачає розірвання трудового договору з ініціативи працівника; з ініціативи власника або уповноваженого ним органу; на вимогу профспілкового чи іншого уповноваженого на представництво трудовим колективом органу.

#### 4.6. ПЛІННІСТЬ КАДРІВ

Формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи:

- 1) оцінка плінності кадрів (кількісна – за допомогою розрахунку коефіцієнта плінності та якісна – з'ясування причин, чинників і мотивів плінності кадрів);
- 2) розробка заходів щодо скорочення плінності кадрів;
- 3) управління трудовою дисципліною.

**Плінність кадрів** – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Причини плінності кадрів за походженням поділяються на три групи:

- 1) пов'язані із сімейно-побутовими обставинами;
- 2) пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту;
- 3) пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Причини звільнення, викликані незадоволеністю умовами праці і побуту, тісно пов'язані з чинниками плінності.

Під чинниками плінності кадрів розуміють умови праці і побуту працівників (зміст та організація праці, система морального і матеріального стимулювання, організація виробництва і управління, стиль керівництва і взаємини в колективі, система професійного просування, забезпеченість житлом, санітарно-гігієнічні умови праці тощо).

Чинники плінності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяють на три групи:



- 1) цілком керовані (умови праці і побуту);
- 2) частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації);
- 3) некеровані (природно-кліматичні чинники).

Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна значно знизити плинність. Так, попередній інструктаж знижує плинність кадрів, а відчуття переважаності її збільшує. Знижує плинність усвідомлення власної здатності впливати на виробничі процеси. Працівники більш сумлінно і з великим внутрішнім бажанням виконують ту чи іншу роботу, якщо самі повною мірою відповідають за неї, мають можливість завершити. Задоволеність приносить воля у виборі темпу і черговості виконання завдання, можливість внесення в процес чогось свого, нового.

Основні мотиви плинності кадрів на підприємстві:

- 1) низька зарплата окремих груп працівників як наслідок поганої організації праці і виробництва;
- 2) відсутність ритмічності в роботі, систематична робота в понад-нормові години і вихідні дні;
- 3) невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії, невизначеність перспектив професійного просування;
- 4) важкі і шкідливі умови праці;
- 5) погані взаємини у колективі, з адміністрацією;
- 6) незадоволеність професією.

Виявляють мотиви, чинники і з'ясовують причини плинності кадрів за допомогою спеціальної процедури, яку виконують працівники кадрової служби. У процедуру входять: вивчення анкетних даних, бесіди з працівниками, що звільняються, а також з їхніми товаришами, колегами і безпосереднім керівником, результати яких фіксуються в журналі з обліку звільнень.

Управління плинністю кадрів у підприємстві полягає в зведенні до мінімуму суперечностей між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення.

Заходи щодо скорочення плинності кадрів поділяються на такі групи:

- 1) техніко-економічні (поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, підвищення ступеня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці та ін.);
- 2) організаційні (удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю тощо);
- 3) виховні (формування у працівників відповідального ставлення до праці, дисциплінованості, культури поведінки та ін.);
- 4) соціально-психологічні (удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення тощо);
- 5) культурно-побутові (пожвавлення культурно-масової і спортивної роботи, збільшення забезпеченості житлом, дитячими установами, базами і будинками відпочинку тощо).

Останнім часом для утримання працівників дедалі більше використовуються категорії вищого рівня, ніж гроші: залучення ключових працівників до вироблення стратегії компанії, і формування механізму обміну важливою інформацією стосовно основних питань діяльності. Але при цьому необхідно порівнювати запиту і очікування працівників з їх теперішнього і майбутнього. Враховується те, який дохід принесе працівник, реалізуючи власний потенціал. Такі програми краще починати з вивчення мотиваційних потреб працівників, ступеня їх задоволеності роботою, потенціалу зростання на посаді.

Про те, як, утримати важливого для компанії працівника, необхідно думати відразу після його приходу, — інакше буде пізно. Проте якщо ж справи в компанії надто добрі, то утримати людей не вдасться мотиваційними програмами, а тим більше — цінних працівників. Людям нічого не залишається робити, як шукати собі нове місце роботи. В стабільній перспективній компанії мотивація професіоналів до реалізації особистого потенціалу висока.

Для управління процесами плинності кадрів величезне значення мають збір та аналіз інформації про них. Вважається доцільним, насамперед, збирати відомості про загальну кількість працівників, що звільнилися; жінок, що звільнилися; осіб у вікових категоріях до 18 років, 19-30 років, старше 50 років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менш ніж 3 і більше як 10 років; із професійною, вищою і середньою фаховою освітою.

Відомості про працівників, що звільнилися, як правило, фіксують у книзі вибуття (робиться запис про причину звільнення) і на спеціальних картках. Картки можуть містити такі позиції, як дата народження, стать, освіта, рік закінчення навчального закладу, місце роботи, посада, кваліфікація, професія, стаж на підприємстві, скільки разів працівник змінював професію, скільки разів він змінював підрозділ, причини звільнення.

Для докладного вивчення плинності кадрів провадять спеціальні обстеження за двома напрямками:

- 1) створення загальної портрета працівників, що звільнюються (на підставі відомостей про стать, вік, сімейний стан, кількість дітей, загальну і професійну освіту, стаж, тарифний розряд, заробітну плату за останні кілька місяців);
- 2) з'ясування причин звільнення, яким можуть бути невикористання за фахом, незадоволеність роботою, умовами і режимом праці, заробітком, неможливість вчитися, погані відносини з адміністрацією і з колегами, народження дитини, відсутність місць у дитячих установах, тривалі поїздки.

Проблеми незадоволеності працівників вивчаються за допомогою анкет. Анкета для дослідження задоволеності працівників працею може складатися з таких питань:

**1. Об'єкт незадоволеності** (режим, невідповідність кваліфікації, рівень відповідальності, ставлення до керівництва, стосунки у колективі, заробітна плата, перспективи, соціальні відносини, несправедливість, напруженість тощо).

**2. Куди є бажання перейти** (інший підрозділ, підприємство).

**3. Причина рішення.**

При аналізі плинності кадрів слід звертати увагу на „потенційну плинність”, зумовлену прихованою незадоволеністю працівників, її необхідно порівнювати з реальною і досліджувати за групами працівників, що звільнилися, і причинам звільнення. Якщо, наприклад, прихована плинність висока, а реальна – низька, у колективі діють внутрішні стабілізаційні чинники.

Оскільки люди самі не завжди точно знають причини звільнення або не хочуть їх називати, для докладного аналізу плинності краще використовувати спеціальні анкети і анкети для аналізу мотивації до праці, з яких також можна отримати необхідну інформацію. Така інформація доповнюється вивченням ситуації на місці, там, де більше всього незадоволених. Зокрема, йдеться про заробітну плату, її форми і системи, морально-психологічний клімат, умови праці, стан робочого середовища, забезпеченість людей житлом.

Чисельність працівників на підприємствах постійно змінюється. Причинами таких змін є демографічний чинник, зміни в економіці тощо. Крім того плинність кадрів зумовлена зміною поглядів самих працівників. Процес зміни кількості працівників, який призводить до перерозподілу робочої сили між окремими підприємствами, регіонами називається плинністю кадрів. При визначенні потреби в персоналі враховують коефіцієнт плинності кадрів.

Досліджуючи плинність кадрів, визначають загальний обсяг руху, а також чинники, які на нього впливають, за допомогою абсолютних і відносних показників плинності кадрів.

Абсолютні показники:

- оборот за прийняттям на роботу – дорівнює загальній кількості прийнятих на роботу за певний період за всіма джерелами надходження;
- оборот за звільненням – дорівнює кількості звільнених за період з усіх причин звільнення.

Чисельність працівників, які постійно працювали протягом звітного періоду на певному підприємстві, визначається як різниця між чисельністю працівників на початок періоду і чисельністю звільнених працівників із загальної їх кількості протягом періоду.

Можна виокремити два види плинності кадрів – фізичну і психологічну (приховану). Показник фізичної плинності охоплює тих працівників, які з різних причин звільняються і покидають організацію. Показник прихованої або психологічної плинності кадрів характеризується кількістю тих співробітників, які формально не залишають організацію, але фактично виключаються з організаційної діяльності. Цей вид плинності кадрів не відображається в документації, але може заподіяти значної шкоди продуктивності праці. Нерідко службовці демонструють пасивний опір або прихований саботаж; вони, хоч, присутні фізично, а думками десь далеко відсутні, не працюють протягом дня, а лише

виконують найнеобхідніше, або, ще гірше, виконують обов'язки недостатньо якісно. Наприклад, у деяких організаціях персонал, якому платять за восьмигодинний робочий день, реально працює в середньому максимум 4,5-5 годин протягом дня. Решту часу працівників можна бачити в кафетерії, за комп'ютером у пошуках розваг в інтернет-сайтах або за розмовою з колегами на побутові теми. Часто такі працівники тільки створюють ілюзію ділової активності. Серед таких співробітників можуть бути службовці всіх рівнів організації: від топ-менеджерів, що посідають найвищі шаблі управління, до працівників найнижчого рівня. Службовці, які покинули організацію, але не пішли з неї, обтяжують її серйозними проблемами, перешкоджаючи досягненню організаційних цілей.

Плинність кадрів характеризується кількістю працівників, що звільнилися за власним бажанням, або звільнених за прогул чи за інші порушення трудової дисципліни. Відношення цієї кількості до середньоспискової кількості дає змогу визначити відносний рівень плинності кадрів, що, як правило, обчислюється у відсотках:

$$K_n = 100 \times (P_{свб} + P_{стд}) / P_{с}, (4.9)$$

де  $K_n$  – коефіцієнт плинності, %;

$P_{свб}$  – працівники, що звільнилися за власним бажанням;

$P_{стд}$  – працівники, звільнені за прогул та інші порушення трудової дисципліни;

$P_{с}$  – середньоспискова кількість працівників.

$$K_n = 100 \times (1/5) = 20 \% (4.10)$$

Загальний коефіцієнт обороту визначається відношенням суми прийнятих і звільнених до середньоспискової кількості службовців:

$$K_o = 100 \times (P_n + P_z) / Ч_{с}, (4.11)$$

де  $K_o$  – загальний коефіцієнт обороту;

$P_n$  – працівники прийняті на роботу;

$P_z$  – працівники звільнені з роботи;

$Ч_{с}$  – середньоспискова кількість.

$$K_o = 100 \times (1+1)/5 = 40 \%$$

Висока плинність кадрів значно зменшує частку спеціалістів з великим стажем і практичним досвідом роботи. Як наслідок знижується продуктивність праці й погіршуються фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Насамперед, це пов'язано з необхідністю адаптації нового працівника до умов праці та колективу. Найвищий рівень плинності є за значного скорочення чисельності працівників у процесі оптимізації організаційної структури фірми.

Позитивна динаміка показника плинності свідчить, що туристична фірма велику увагу приділяє його мінімізації. Один з дієвих методів поліпшення мотивації та підвищення результативності є матеріальне стимулювання, зокрема підвищення розміру заробітної плати. Основними

причинами плинності є невдоволення працівників своїм становищем, зокрема, заробітною платою, умовами та організацією праці; невирішеність соціальних проблем; віддаленість роботи від дому; відсутність умов для відпочинку, дитячих установ; неухвалене ставлення з боку керівництва, невиправдано суворі вимоги, нестійкість службового становища і неможливість зробити кар'єру. Отже, плинність кадрів пов'язана не тільки з соціальною і побутовою неупорядкованістю, а й труднощами само-реалізації абосамоствердження.

Очевидно, що розумніше боротися з плинністю кадрів, ніж залишити все як є. Утримати хороших працівників можна за допомогою різних важелів, окрім зарплати і матеріальних благ, зокрема таких:

- можливості просування по службі;
- цікава робота;
- хороші умови роботи;
- хороші програми навчання;
- хороший колектив;
- переваги додаткових пільг (пенсії, оплачувані відпустки, тури тощо);
- допомога у вирішенні власних проблем.

Враховуючи складність і відповідальність туристичного бізнесу, підготовка й підвищення кваліфікації персоналу повинна тривати безперервно і проводитись упродовж усієї трудової діяльності. У країнах з ринковою економікою фірми витрачають великі кошти на навчання й підвищення кваліфікації своїх працівників.

Основними завданнями підготовки й підвищення кваліфікації персоналу є підвищення професійного рівня працівників; навчання новачків, призначених на нову посаду провідних спеціалістів, керівників; підвищення професійної культури співробітників (іноземна мова, робота з клієнтами, діловодство); підготовка кадрового резерву; підвищення управлінської кваліфікації керівників і провідних спеціалістів; підвищення власного професійного рейтингу співробітників; оцінка знань працівників під час атестації.

З метою удосконалення структури та підвищення фахового рівня персоналу в туристичних фірмах провадиться цілеспрямована політика збільшення частки спеціалістів з вищою освітою та підвищення їх професійного рівня шляхом перепідготовки. Пріоритетний напрям кадрової політики ТзОВ „Х” та ПП „У” – підготовка фахівців для роботи туристичних компаній, здатних працювати з дотриманням вимог на рівні світових стандартів туристичного бізнесу.

ТзОВ „Х” та ПП „У” проводять тренінги – ефективне професійне навчання за оригінальними програмами. До тренінгових програм, за якими навчається персонал ТзОВ „Х” та ПП „У”, належить такі:

**1) тренінг-програми для керівників фірми** (спрямовані на стратегічне управління фірмою);

**2) тренінг-програма з управління персоналу** (новітні методи та управлінські процедури атестації і тестування працівника при доборі);

**3) тренінг-програми щодо застосування у кадровій роботі сучасних психотехнологій** (системи діагностики персоналу);

**4) тренінг-програми з налагодження управління відносин з клієнтами, способів залучення нових і утримання старих клієнтів тощо.**

#### **ТЕМИ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ**

1. Основні етапи процесу добору персоналу, їх характеристика.
2. Методи набору і добору персоналу в організаціях.
3. Сутність договірної регулювання набору персоналу. Зміст процедури укладання трудового договору.
4. Порядок організації інформації в базі даних про потенційних кандидатів.
5. Показники оцінки ефективності процесу добору кадрів в організації.

# 5

## ПІДСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

- 5.1. Методи управління персоналом
  - 5.2. Організація нормування та тарифікації трудового процесу
  - 5.3. Розробка систем оплати праці, форм участі персоналу в прибутках, формах морального заохочення персоналу
  - 5.4. Конфлікти в системі управління персоналом
- Теми для обговорення

*Закони управління діють лише там,  
де багато людей. А де один – там не годиться,  
там необхідне спілкування з його особливими законами*  
Сімон Словейчик

### 5.1. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація встановлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму її функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Керівник за допомогою спеціальних методів і важелів керує виробництвом.

**Методи управління** – це сукупність прийомів і процедур підготовки та ухвалення, організації та контролю виконання управлінських рішень, що сприяють досягненню управлінської мети. Але, щоб остаточно досягти поставленої мети, необхідно впливати на членів керованого колективу за допомогою важелів (стимулів).

**Важіль (стимул) керівного впливу** – це засіб, застосування якого дає змогу виконати поставлене завдання.

В управлінні використовуються різноманітні методи, залежно від характеру розв'язуваних фахових завдань. Так, із позицій системного аналізу управлінської діяльності можна виокремити чотири групи методів відповідно до етапів управлінського процесу: методи ухвалення, методи організації, методи контролю за виконанням управлінських рішень.

Складність і багатогранність управління персоналом передбачає багатоаспектний підхід до його аналізу. Аспектами управління персоналом є:

- техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);
- організаційно-економічний (охоплює питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, його матеріальним стиму-

люванням, використанням робочого часу, організацією діловодства тощо);

- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства в управлінні персоналом);
- соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику роботи з управління персоналом);
- педагогічний (передбачає вирішення питань, пов'язаних з вихованням персоналу, наставництвом та ін.).

**Методи управління персоналом** – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства.

Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: економічні, адміністративні і соціально-психологічні.

**Економічні методи управління** – це економічні механізми, за допомогою яких забезпечується розвиток виробництва. До них належать методи економічного стимулювання, ціноутворення, фінансування, кредитування; здійснення функцій постачальниками і споживачами, фінансовими і банківськими органами і контроль за дотриманням платіжної дисципліни; раціональне використання власних оборотних коштів; використання системи оплати праці і матеріального заохочення працівників підприємств; застосування економічних заходів впливу на замовників, постачальників, підрядчиків, транспортників тощо.

Суть економічного планування полягає у виробленні системи показників господарської діяльності організації, зокрема, показників, які стосуються виробництва та реалізації продукції, витрат на сировину і матеріали, фінанси, робочу силу.

Комплексно-цільові програми є комплексом взаємопов'язаних завдань, які необхідно виконувати для досягнення поставленої мети у відповідні терміни. Ці програми охоплюють майже всі сфери діяльності.

В економіці розрізняють дві форми комерційного розрахунку:

- **повний комерційний розрахунок** – застосовується в організаціях, які у своїй господарській діяльності мають самостійний баланс;
- **внутрішній комерційний розрахунок** використовується на підприємствах, які у своїй господарській діяльності є відносно самостійними.

Держава регулює господарську діяльність організацій через систему економічного регулювання. Розрізняють три групи регуляторів:

- загальнодержавні (податки, кредити, економічні пільги, регульовані ціни та тарифи);
- місцеві (місцеві податки та збори, рентні платежі);
- внутрішньосистемні (централізоване формування фондів і внутрішньогосподарських відрахувань на важливі цілі та програми).

Адміністративні методи ґрунтуються на колективізмі чи корпоративному дусі організації (почуття обов'язку, відповідальність та дисципліна).

Залежно від важливості впливу в процесі управління адміністративні методи поділяються на такі групи:

- організаційної дії, що мають на меті підтримувати та удосконалювати оргструктуру;
- розпорядчої дії – використовуються у разі порушення встановлених норм. Це управлінські рішення, накази та директиви як у письмовій так і в усній формах;
- дисциплінарної дії – на забезпечення організаційних зв'язків, а також на посилення відповідальності за виконану роботу – це зауваження, догани, звільнення з роботи.

**Соціально-психологічні методи** охоплюють систему важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі та його працівників. До них належать: соціальне нормування; соціальне прогнозування; соціальне регулювання; соціальне планування.

**Соціальне нормування** полягає у заповідженні соціальних норм, які встановлюють умови поведінки працівників у колективі. Розрізняють правові норми, які встановлює держава, та суспільні, які встановлюються на основі звичаїв, моралі, авторитету, громадської думки.

**Соціальне прогнозування** покликане передбачити вікові, статеві зміни у колективі, загальноосвітні та кваліфікаційні зміни, що стосуються його працівників, а також зміни матеріального забезпечення та зміни складу працівників.

**Соціальне регулювання** – заходи з утвердження в колективі соціальної справедливості, поліпшення соціальних відносин між працівниками через укладення колективних договорів, котрактів, взаємних зобов'язань, дотримання правил внутрішнього розпорядку організації.

**Соціальне планування** полягає у розробці плану соціального розвитку організації. Цей план передбачає:

- 1) удосконалення соціальної структури колективу;
- 2) удосконалення умов праці;
- 3) підвищення життєвого рівня, а також поліпшення побутових умов працівників, підвищення їх культури;
- 4) розвиток самоуправління.

Психологічні методи використовуються для гармонізації взаємовідносин працівників і створенням сприятливого психологічного клімату. До них належать:

- **гуманізація праці** – це відповідне оформлення приміщення, ліквідація монотонної роботи;
- **психологічне спонування** – заохочення до творчості та прояву ініціативи у праці;
- **задоволення особистих професійних інтересів;**
- **комплектування груп працівників за принципом сумісності;**
- **налагодження відносин між керівником та підлеглими.**

Управління персоналом є складним компонентом управління організацією. Складним є тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління.

Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, **по-перше**, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім; **по-друге**, люди постійно удосконалюються і розвиваються; **по-третє**, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може тривати 30–50 років; **по-четверте**, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Суть управління людськими ресурсами полягає в досягненні цілей організації за рахунок комплектування її виробничим персоналом відповідної компетенції.

## 5.2. ОРГАНІЗАЦІЯ НОРМУВАННЯ ТА ТАРИФІКАЦІЇ ТРУДОВОГО ПРОЦЕСУ

**Нормування праці** – це вид діяльності з управління підприємством, спрямований на встановлення оптимальних співвідношень між витратами та результатами праці, а також між чисельністю працівників різних груп і кількістю одиниць обладнання.

Нормування праці на підприємстві включає аналіз виробничого процесу; поділ його на частини; вибір оптимального варіанта технології й організації праці; проектування режимів роботи обладнання, прийомів і методів роботи, систем обслуговування робочих місць, режимів праці і відпочинку; розрахунок з урахуванням особливостей технологічного і трудового процесів; їх упровадження і подальше корегування зі зміною організаційно-технічних умов трудової діяльності.

Суттєвою важливою є наукова обґрунтованість норм, що вимагає врахування технічних і технологічних можливостей виробництва, особливостей застосовуваних предметів праці, використання прогресивних форм, прийомів і методів роботи, фізіологічно виправданої інтенсивності і нормальних умов праці. Норми праці повинні відображати найефективніший варіант використання наявних трудових і матеріальних ресурсів, техніко-технологічної організації підприємства.

Норма праці є тією першоосновою, з якої починається і на якій ґрунтується весь процес планування праці і виробництва: на основі норм праці розраховують трудомісткість виробничої програми, визначають необхідну чисельність персоналу і його структуру на підприємстві, розраховують економічну ефективність науково-технічних та організаційних нововведень тощо.

**Норми праці** – це складова організації оплати праці на підприємстві, активний засіб забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці та мірою її оплати, що відповідає вимогам соціальної справедливості у розподілі фонду споживання. Встановлення точних, рівнонапружених норм праці для кожного робочого місця дає можливість об'єктивно визначити розмір трудового внеску окремих колективів і виконавців у загальний результат діяльності підприємства. Це означає, що

науково обґрунтовані норми є ефективним засобом позитивної мотивації праці, спрямованої на активізацію трудової віддачі працівників.

Отже, нормування праці є важливою ланкою як технологічної та організаційної підготовки виробництва, так і оперативного управління ним. Будь-які суттєві зміни в технології та організації праці і виробництва повинні супроводжуватися зміною норм праці.

Однак завжди потрібно орієнтуватися не на проміжні, а на кінцеві результати діяльності, тобто при нормуванні праці слід враховувати взаємозалежність витрат на різні види ресурсів. Майже завжди зменшення трудомісткості продукції потребує додаткових витрат на автоматизацію обладнання, оновлення приладів та інструментів, прогресивну технологію тощо. Тому мінімізація норм витрат праці не повинна бути самоціллю, а має розглядатися в комплексі завдань підвищення кінцевої ефективності діяльності підприємства. Тобто норми праці повинні встановлюватися на рівні, що відповідає мінімуму сумарних витрат виробництва на випуск запланованого обсягу продукції. Водночас мінімізація витрат ресурсів повинна відбуватися в межах, що відповідають технічним, психофізіологічним, соціальним та іншим нормам.

Рациональне використання робочого часу на підприємстві починається із встановлення найдоцільніших режимів праці й відпочинку. Розрізняють змінний, добовий, тижневий і місячний режими:

1. Змінний режим праці й відпочинку визначає тривалість змін, час їх початку і закінчення, тривалість і час початку і закінчення перерв у роботі.
2. Добовий режим праці й відпочинку включає кількість змін (циклів) за добу.
3. Тижневий режим праці й відпочинку передбачає різні графіки роботи, кількість вихідних днів за тиждень, роботу у вихідні чи святкові дні, порядок чергування змін.
4. Місячний режим праці й відпочинку визначає кількість робочих і неробочих днів у даному місяці, кількість працівників, які отримують відпустки, тривалість основних і додаткових відпусток.

Режими праці й відпочинку регулюються Кодексом законів про працю України.

**Робочий час** — тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці для виконання посадових обов'язків. Він є показником міри праці. В Україні діє законодавче і договірне регулювання робочого часу. **Скорочений робочий час** — скорочена тривалість робочого часу з оплатою повного робочого дня або тижня. Нормальна тривалість робочого часу не може перевищувати 40 годин на тиждень. Скорочена тривалість робочого часу встановлена для таких категорій працівників:

- 1) 16–18 — років не більше 36 годин;
- 2) 14–15 — років не більше 24 години;
- 3) для працівників, що працюють на роботі зі шкідливими умовами праці, — не більше 36 годин;

При роботі в нічний час тривалість зміни скорочується на 1 годину. Забороняється залучати до роботи в нічний час: осіб до 18 років, вагітних і жінок, що мають дітей віком до 3 років, інші категорії працівників (інваліди працівники). Працівникам надається перерва для відпочинку і харчування тривалістю не більше 2 годин. Тривалість щотижневого безперервного відпочинку не повинна бути меншою ніж 42 години.

Оплата праці на підприємстві здійснюється на підставі тарифної системи, сукупності нормативів, що регулюють основну частину заробітної плати працівників.

Порядок та умови застосування тарифної системи оплати праці на підприємствах регулюють ст. 6 Закону України „Про оплату праці”, 96–98 Кодексу законів про працю України, генеральною, галузевими (регіональними) угодами та колективним договором підприємства, установи, організації. Відповідно до норм цих законодавчих актів, тарифна система є основою організації оплати праці і містить тарифні сітки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

Тарифна система використовується для диференціації розмірів заробітної плати працівників залежно від їхньої кваліфікації, відповідальності, умов праці (тобто її шкідливості, складності, інтенсивності, привабливості тощо), її кількості та результатів. З допомогою тарифної системи встановлюються співвідношення між низько- і високооплачуваними категоріями працівників. Тарифна система відображає поділ працівників за професіями, спеціальностями і кваліфікацією. Професія характеризує трудову діяльність і зайнятість працівника відповідно до одержаної ним освіти, придбаних теоретичних знань і практичних навичок (наприклад, токаря, слюсара, шахтаря). Спеціальність відображає внутрішньо-професійний поділ праці. Це поняття вужче за поняття „професія”. Отже, спеціальність потребує глибоких знань і надання практичних навичок з вужчого кола робіт. Кваліфікація — сукупність виробничих знань, умінь, певних практичних навичок. Вона виражає ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності. З її допомогою визначається необхідна кількість працівників відповідної кваліфікації чи спеціальності, а також співвідношення заробітної плати різних категорій працівників. Тарифна система є основою для встановлення правильного співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньою заробітної плати працівників. Оскільки норми витрат праці встановлюються нормуванням, тарифна система є сполучною ланкою між нормуванням і системами заробітної плати. Основними елементами тарифної системи є довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, тарифні сітки та ставки і схеми посадових окладів, або єдина тарифна сітка.

За сучасних економічних умов підприємства, реалізуючи свої права самостійності в розробленні умов оплати праці працівників, поступово відмовляються, повністю або частково, від використання загальнодержавних підходів до оплати і розробляють автономні тарифні системи та умови оплати праці, орієнтовані на специфіку конкретних підприємств

та власні економічні можливості, дотримуючись державних гарантій і вимог генеральної, галузевої, регіональної тарифних угод згідно з чинним законодавством.

Відповідно до внутрішньофірмової тарифної системи, оплата праці може здійснюватися:

- на основі різних умов тарифної оплати для робітників, з одного боку, і керівників, фахівців, службовців – з іншого;
- на основі єдиного підходу до тарифікації всіх працівників за внутрішньофірмовою тарифною сіткою.

**Тарифна сітка** – це сукупність кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність оплати праці від кваліфікації. Вона слугує для визначення співвідношення в оплаті праці працівників, які виконують завдання різної складності. Якщо тарифний розряд має характеризувати рівень кваліфікації, то тарифний коефіцієнт кожного розряду показує, у скільки разів тарифна ставка цього розряду перевищує тарифну ставку першого розряду.

Виокремлюють чотири основні види уніфікованих тарифних сіток, які диференціюються за галузями економіки:

- восьмирозрядна тарифна сітка з діапазоном 1:2,4 – для оплати праці працівників основного виробництва підприємств чорної металургії;
- восьмирозрядна тарифна сітка з діапазоном 1:2,01 – для оплати праці працівників, зайнятих на відповідальних роботах на підприємствах машинобудування, електротехнічної, електронної, радіотехнічної промисловості;
- семирозрядна тарифна сітка з діапазоном 1:2,01 – для плати праці робітників, зайнятих обслуговуванням і ремонтом основного устаткування теплових та електричних систем атомних, теплових і гідроелектростанцій;
- шестирозрядна сітка з діапазоном 1:1,8 – для оплати праці працівників, зайнятих на всіх інших видах виробництв і робіт.

Оплата праці працівників установ, організацій, які фінансуються з бюджету, окрім працівників органів державного управління, здійснюється на основі Єдиної тарифної сітки (ЄТС), яка є шкалою тарифікації та оплати праці всіх категорій працівників бюджетної сфери, включаючи працівників, технічних службовців, спеціалістів і керівників.

Кожна професійно-кваліфікаційна група працівників має в ЄСТ відповідний розряд (всього 25 розрядів), при цьому враховуються тільки складність робіт, які виконуються, та кваліфікація працівника. Посадові оклади (тарифні ставки) за розрядами ЄТС визначаються шляхом множення окладу (ставки) працівника 1-го тарифного розряду на відповідний тарифний коефіцієнт.

В основу ЄСТ покладений принцип зростання тарифних коефіцієнтів з розряду до розряду з урахуванням рівномірної та регресивної зміни цих коефіцієнтів. Такий принцип зумовлює створення переваг в оплаті

праці працівників нижчих рівнів кваліфікації. Тарифікація працівників відбувається шляхом їх атестації на основі кваліфікаційних вимог. Складним у методичному плані є встановлення кваліфікаційних розрядів за конкретними посадами службовців. Під час розробки 17-розрядної сітки враховано різницю в складності робіт і кваліфікації виконавців. Водночас застосовано і такий метод оцінки, як „логіка тарифікації”, в основу якого покладено супідрядність, порівняльність окремих груп і категорій працівників.

Отже, тарифна система використовується для диференціації розмірів заробітної плати працівників залежно від їхньої кваліфікації, відповідальності, умов праці (тобто її шкідливості, важкості, інтенсивності, привабливості тощо), її кількості та результатів.

Вона слугує основою для встановлення правильного співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати працівників. З її допомогою визначається необхідна кількість працівників відповідної кваліфікації чи спеціальності, а також співвідношення заробітної плати різних категорій працівників.

**Тарифна сітка** – це шкала (схема), за допомогою якої визначається співвідношення в оплаті праці працівників залежно від складності роботи та їх кваліфікації, тобто забезпечується більш висока оплата праці за більш складну роботу.

**Тарифний розряд** – це показник ступеня складності роботи, що виконується, і рівня кваліфікації працівника. Тарифна ставка I розряду встановлює розмір оплати праці найпростішої роботи: що складніший вид роботи, то вищий тарифний розряд.

Тарифна ставка визначає розмір заробітку за годину, день або місяць роботи. Тарифні ставки на підприємствах диференціюються за складністю праці, кваліфікацією робітників. Вища ставка у робітників вищих розрядів.

Удосконалення чинної тарифної системи полягає у вироблених єдиних уніфікованих умов оплати праці всіх категорій працівників, створенні єдиної тарифної сітки, впровадженні безтарифної (пайової) системи оплати праці.

### **5.3. РОЗРОБКА СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ, ФОРМ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПРИБУТКАХ, ФОРМАХ МОРАЛЬНОГО ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ**

У фірмах цю функцію розглядають досить широко, адже без матеріальної компенсації за працю жоден працівник не буде працювати. Мотивація як стратегія являє собою довгостроковий вплив на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра й розвитку на цій основі трудового потенціалу. Стимулювання є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.



Однією з основних форм стимулювання є заробітна плата. Заробітна плата працівників туристичної фірми складається з основної ставки та відсотків, які керівництво нараховує в залежності від продажу турів.

Однією з форм заохочення є участь у прибутках (доходах) або стимулювання персоналу через прибутки, тобто розподілення певної частини прибутків між працівниками підприємства. Таке розподілення може бути строковим (наприклад, щомісячні виплати) або відкладеним (на кілька місяців або навіть років), а також може набувати форми грошових виплат чи передавання працівникам певної кількості акцій підприємства.

Слід пам'ятати, що навіть найдосконаліші системи індивідуальної чи колективної оплати праці не завжди здатні породжувати в усіх працівників підприємства справжнє бажання бути співпричетним до стабільно високих загальних результатів діяльності. Справедливий, чіткий і зрозумілий для всіх розподіл частини прибутків між „економічними агентами” – власником, адміністрацією, спеціалістами, робітниками – дедалі більше стає визначальним не тільки створення позитивного соціально-психологічного клімату, а й для процвітання будь-якого підприємства (фірми). Розміри додаткових виплат з прибутків залежать від багатьох обставин, зокрема, від обсягу витрат на виробництво і рівня цін, конкурентних позицій, фінансової ситуації підприємства тощо.

Конструюючи систему участі, що базується на показникові прибутку, слід урахувати труднощі визначення безпосереднього зв'язку між зростанням прибутку і внеском конкретного працівника. Ось чому часто впроваджуються системи мотивації, що пов'язуються з результатами виробничої діяльності (економія ресурсів, зростання обсягів продажу тощо). Система оцінки заслуг передбачає оцінювання зусиль і поведінки працівника за низкою чинників. Для кожного чинника визначається система балів, а для розрахунків оцінки на різних рівнях встановлюються відповідні норми. Періодично розраховується показник ефективності діяльності працівника. Підсумкові результати показують відповідний рівень додаткової (понад заробітну плату за тарифом) винагороди. Системи стимулювання конкретних обсягів продукції, робіт, продажу тощо найуспішніше можна застосувати в більш-менш автономних структурах із завершеним виробничим циклом.

Такі структури здебільшого мають власний бюджет, що є пропорційним, наприклад, до обсягу продажу продукції. Відтак персонал відчуває прямий зв'язок між ефективністю праці та успіхом підприємства на ринку, тобто його процвітанням та прибутковістю.

Системи розподілу прибутку, зумовленого зростанням продуктивності праці, проектують у такий спосіб, щоб зменшити витрати через заохочення до більшої результативності праці без підвищення постійних витрат, що пов'язані зі збільшенням трудомісткості.

Одна з найбільш відомих і водночас простих систем базується на визначенні так званого загального коефіцієнта, який розраховують як співвідношення сукупних витрат на робочу силу та обсягу продукції, що реалізується. Це співвідношення береться за базовий рівень коефіцієнта.

Використовуючи цей базовий коефіцієнт і враховуючи обсяг продукції, що реалізується за конкретний період, обчислюють припустимі витрати на робочу силу. Потім ці витрати порівнюють із фактичною заробітною платою. Якщо фактичні витрати нижчі за припустимі, премію персоналу виплачують у розмірі 40–75% отриманої економії (зростання прибутку).

При застосуванні систем преміальних виплат розмір премій має узгоджуватися не з рівнем основної заробітної плати, а з конкретними досягненнями підприємства та більш-менш точним виявленням внеску кожного працівника в загальну справу.

Участь у прибутках поширена, наприклад, у Японії. Саме вона є однією з причин високого рівня трудової мотивації працівників і конкурентоспроможності продукції, що виробляється. Окрім щомісячних премій різного характеру, постійним працівникам більшості підприємств виплачується двічі на рік із частки прибутку так званий бонус. У середньому він становить понад 1/4 заробітку, а в сприятливій для підприємства роки навіть сягає розміру шестимісячної основної заробітної плати працівника.

Системи колективного стимулювання застосовуються, як правило, тоді, коли заохочення працівників через їхню участь у прибутках є можливим тільки на груповій основі. При цьому груповий бонус здебільшого розподіляється в тих самих пропорціях, що й основна заробітна плата.

Перевага такого підходу (за певних його недоліків) полягає в тім, що за скрутних обставин у групі гарантується відносно справедливий розподіл обсягу робіт.

Більш стійка заінтересованість працівників у діяльності підприємств, особливо в оновленні виробництва та зміцненні фінансового стану, забезпечується через їхню участь у власності. Вона реалізується здебільшого наданням працівникам акцій „своїх” підприємств. Володіння акціями має в цьому разі на меті щось більше, ніж проста участь у прибутках через отримання відповідних дивідендів. Це система не тільки „ідентифікації інтересів” працівників і підприємства, а й мобілізації особистих заощаджень громадян для інвестування у виробництво.

Поширення різних форм участі у капіталі у країнах з розвинутою ринковою економікою реалізується досить суперечливо і далеко не такими швидкими темпами, як очікувалося ще 30–40 років тому. Проте, наприклад, у Великобританії кількість власників акцій протягом 80-х років ХХ ст. збільшилась утричі і 1990 року перевищувала 8 млн (близько 20% дорослого населення).

У США кількість фірм, що практикують розподіл акцій серед персоналу протягом 80–90-х років, збільшилась майже удвічі, а чисельність персоналу в них – приблизно утричі і становила понад 10% загальної кількості зайнятих у економіці США. Переважна кількість власників „робочих акцій” є дрібними власниками. Вони не мають реального впливу на стратегію фірм, але так само, як і великі, наражаються на ризик, пов'язаний із ринковими коливаннями. Ось чому профспілки на-

дають перевагу колективним формам фінансової участі під своїм контролем. Практика свідчить, що реальні шанси на співволодіння активами підприємств мають працівники, які беруть участь у капіталі не безпосередньо, а через інвестиційні фонди, кооперативні профспілкові банки та інші форми колективного володіння акціями.

Найбільш повно та своєрідно ці системи участі виявилися у Швеції. Колективну участь працівників у прибутках і власності підприємств у формі фондів трудівників профспілки використовують, окрім усього іншого, як засоби контролю за приватною власністю і навіть за всією економікою. У різноманітних фондах колективного володіння акціями поєднуються участь у прибутках, в акціонерному капіталі та в управлінні.

Для впровадження цієї форми економічної демократії в Швеції мали місце особливі передумови: законодавство, що регулює участь персоналу у власності та в управлінні; високий рівень профспілкової організованості; наявність у профспілок необхідних знань і навичок управління; активне сприяння уряду; наявність теорії та програми дій, що вписуються в особливу шведську модель суспільного розвитку.

Останнім часом у багатьох країнах дедалі частіше практикуються опціони акцій, тобто передплата на акції або продаж таких на пільгових умовах, але без права перепродажу акцій протягом, наприклад, 5 років.

Різні системи участі в прибутках, що є досить вагомими в заохочуванні персоналу до досягнення найліпших загальних результатів господарювання, самі по собі ще не вирішують проблеми формування дієвого механізму мотивації трудової діяльності на підприємстві. Функціонування такого механізму залежить від позитивного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх щодо підприємства чинників. Але в будь-якому разі організація системи винагородження персоналу має спиратися на прогнозований стиль управління, що передбачає застосування гнучких структур, методів мотивації відповідно до розвитку технічних, економічних і соціальних процесів у суспільстві загалом і на кожному підприємстві зокрема.

#### **5.4. КОНФЛІКТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Суть, різновиди та причини конфліктів.

Поняття конфлікту можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групою працівників. Кожна сторона робить усе можливе, щоб була прийнята її точка зору, і перешкоджає це зробити іншій стороні.

Існують й інші визначення поняття конфлікту. Так, американський соціолог Л. Козер визначає конфлікт як боротьбу за цінності і претензії на певний статус, владу, ресурси, метою якої є нейтралізація, знищення опонента або заподіяння йому шкоди. В цьому визначенні чітко сформульовані цілі конфлікту, можливі дії у разі опору опонента, причому дії перелічені в порядку нарощування їх сили. Російські вчені Ф. Бородкін і Н. Коряк визначають конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих

цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох чи більше людей. В цьому визначенні акцент зроблено на предмет розбіжностей у вигляді цілей, інтересів, а питання методів їх вирішення не розкривається.

Отже, основні ознаки конфлікту такі:

- наявність ситуації, що сприймається учасниками як конфліктна;
- предмет конфлікту, що не може бути поділений справедливо між учасниками конфліктної ситуації;
- бажання учасників продовжити конфлікт для досягнення своїх цілей.

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною тощо. Через це поширилася думка, що конфлікт є явищем небажаним і його необхідно вирішувати, щойно він виникне. Такої позиції, зокрема, дотримуються представники школи наукового управління та адміністративно-бюрократичного підходу: функціонування ефективної організації вони розглядають як порушення правил, процедур, взаємодії посадових осіб за умов існування раціональної структури.

Прихильники школи «людських відносин» також вважали конфлікт злом, якого слід уникати. Визначаючи можливість суперечностей між діями окремої особи й організації, між лінійними та функціональними ланками, між повноваженнями і можливостями посадових осіб тощо, вони розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації та системи управління. Отже, на їх думку, конфлікти не виникають, якщо в організації налагоджені добрі взаємовідносини між її членами.

Але часи змінюються, і сучасні погляди полягають у тому, що навіть за ефективного управління в організаціях деякі конфлікти не тільки можливі, а навіть бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер: у деяких випадках він може заважати задоволенню потреб індивідууму і навіть досягненню цілей організації. Проте у багатьох випадках конфлікт допомагає виявити розмаїття поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає виявити альтернативи вирішення проблем. Це робить процес групового прийняття рішень більш ефективним і дає людям можливість задовольнити власні проблеми в повазі та у владі. Це може сприяти також більш ефективному виконанню планів, стратегій та проєктів, оскільки обговорення різних поглядів на ці документи передусім втіленню у життя.

Отже, конфлікт може бути функціональним і сприяти підвищенню ефективності організації або дисфункціональним і призвести до зниження особистої задоволеності, групової співпраці й ефективності виробництва.

Роль конфлікту залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації. Найчастіше основною причиною конфліктів керівники вважають є зіткнення особистостей. Однак аналіз показує, що часто вину слід покладати і на інші фактори, пов'язані з процесом роботи, недосконалістю сучасного виробництва, розподілом створеного продукту, різницею інтересів.

Управління конфліктною ситуацією потребує визначення основних типів конфліктів, причин їх виникнення і методів розв'язання.

**Розрізняють чотири основних типи конфлікту.**

**Внутрішньоособовий конфлікт.** Цей тип конфлікту може проявлятися в різних формах. Одна з найпоширеніших форм – рольовий конфлікт, коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги з приводу того, яким повинен бути результат праці. Наприклад, завідувач відділу чи секції універмагу може вимагати, щоб продавець знаходився у відділі постійно і надавав покупцям інформацію та послуги. Пізніше завідувач може висловити своє невдоволення з приводу того, що продавець надто багато часу витрачає на покупців і мало уваги приділяє поповненню відділу товарами, тоді продавець сприймає вказівки відносно того, що робити і чого не робити, як несумісні.

Внутрішньоособовий конфлікт може виникнути також внаслідок неузгодженості виробничих завдань і особистих потреб працівників. Наприклад, працівник планує поїздку за місто для відпочинку у вихідні. Проте наприкінці робочого тижня керівник ставить перед ним нові завдання, що потребують праці у вихідні. Перегляд планів працівника призведе до внутрішньоособового конфлікту. Деякі працівники не погоджуються на зміну місця проживання, хоч це буде супроводжуватися підвищенням посади і збільшенням заробітної плати.

Цей вид конфлікту часто виникає, якщо обов'язки, права та повноваження працівника не збалансовані, коли на нього покладаються обов'язки, на виконання яких він не має відповідних прав і повноважень. Як наслідок такий працівник постійно перебуває у стресовому стані і не виконує обов'язків або змушений присвоювати собі певні права для належного їх виконання. Внутрішньоособовий конфлікт виникає також при перевантаженні і недовантаженні на роботі.

Більшість цих конфліктів пов'язана з низьким рівнем задоволення від праці, невпевненістю в собі чи організації, частково якої є працівник.

**Міжособовий конфлікт** найбільш поширений. В організації він виражається по-різному, зокрема, як боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, за використання певного обладнання, за схвалення тих чи інших ідей. Кожен з керівників вважає, що, оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище керівництво надати ці ресурси саме йому.

Міжособовий конфлікт виявляється також як зіткнення особистостей. Люди з різними характерами, поглядами та цінностями інколи просто не в змозі співіснувати. Як правило, погляди та цілі таких людей дуже відрізняються й жоден з них не сприймає позицію іншого.

**Конфлікт між особою і групою.** Виробничі групи встановлюють певні типи поведінки. Щоб отримати визнання групи і, тим самим, задовольнити свої соціальні потреби, окремі люди повинні їх дотримуватися. Однак, якщо очікування групи перебуває у суперечності з очікуваннями особистості, може виникнути конфлікт. Прикладом може служити ситуація, за якої людина, прагнучи зробити більше, працює понаднормо-

во чи перевиконує план. Група ж сприймає таку поведінку як негативну.

Між особою і групою може виникнути конфлікт, якщо особа займає позицію, що відрізняється від позиції групи. Наприклад, вирішуючи, як збільшити обсяги виробництва, група вважатиме, що для цього потрібно знизити ціни. Але знайдеться така людина, яка запропонує цього не робити, оскільки це може знизити прибутки та змінити у споживачів думку про якість продукції. Ця ситуація теж може стати причиною конфлікту.

Аналогічний конфлікт може виникнути при виконанні керівником посадових обов'язків. Керівник може бути змушений вдатися до дисциплінарних заходів, можливо не популярних серед підлеглих. Тоді група може завдати зустрічного «удару» – змінити ставлення до керівника і, наприклад, знизити продуктивність праці.

**Міжгруповий конфлікт.** Будь-яка організація складається з формальних і неформальних груп, між якими можуть виникати конфлікти. Найчастіше конфлікт виникає через розбіжності в цілях чи інтересах функціональних структурних груп.

Наприклад, торговий відділ торговельної організації зацікавлений у тому, щоб збільшити обсяги продажу продукції, а контрольний відділ вимагає закриття низки підприємств на інвентаризацію, щоб перевірити стан збереження цінностей, хоч це і пов'язано з витратами. І тут виникає конфліктна ситуація.

Конфліктна ситуація може виникати і у ході боротьби між структурними підрозділами за матеріальні, фінансові чи трудові ресурси.

**Трудовий конфлікт** – це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудова відносин щодо:

- встановлення нових або зміни чинних соціально-економічних умов праці та виробничого побуту;
- укладання чи зміни колективного договору, угоди;
- виконання колективного договору, угоди чи окремих їх положень;
- невиконання вимог законодавства про працю.

Конфлікти можуть набувати як відкритої, так і прихованої форми.

Відкриті трудові конфлікти найчастіше розгортаються на діловій основі і характеризуються чітко вираженим зіткненням сторін – лайками.

За прихованого конфлікту відсутні явно виражених агресивних дій між сторонами нема.

**Конфліктна ситуація** – це різні позиції сторін з певного приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів їх досягнення, розбіжність інтересів, мотивів тощо.

Як правило, в основі конфліктної ситуації лежать об'єктивні суперечності, проте інколи достатньо найменшого приводу, дрібного інциденту.

**Інцидент** – пошкваллення діяльності однієї із сторін, інтереси якої нехтуються.

Чинники переростання суперечностей у конфліктну ситуацію:

- значущість ситуації для учасників конфліктної взаємодії;
- наявність перешкод, які один з опонентів висуває на шляху досягнення цілей іншим учасникам;

– зростання особистого або групового терпіння до перешкод навіть у однієї із сторін.

У конфліктній ситуації виявляються учасники майбутнього конфлікту — суб'єкти та предмет спору.

Об'єктивні причини конфліктів можна умовно об'єднати в декілька груп:

1. Обмеженість ресурсів, які потрібно розподілити. Обмеженими ресурси є навіть у найбільших організаціях. Керівництву досить складно розподілити матеріальні, людські та фінансові ресурси так, щоб досягти загальних цілей організації. Саме розподіл призводить до конфлікту.

2. Взаємозалежність завдань. Загроза конфлікту завжди існує там, де одна людина або група залежить від іншої людини або групи у виконанні виробничих завдань.

3. Розбіжність у цілях. Ймовірність виникнення конфлікту зростає залежно від глибини спеціалізації в організації, поділу на підрозділи. Спеціалізовані підрозділи приділяють більше уваги своїм проблемам, ніж інтересам всієї організації.

4. Відмінність у цінностях, манерах поведінки, життєвому досвіді, — досить поширена причина конфліктів. Працівники вважають, що завжди мають право вимагати щось від керівників, а керівники повинні виконувати те, що від них вимагають підлегли.

Уявлення про певну ситуацію залежить від бажання досягти певної цілі. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи, які, на їхню думку, позитивні для групи та їхніх потреб.

5. Незадовільні комунікації. Спотворена інформація може стати як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор, заважаючи окремим працівникам чи групі розуміти ситуацію, або ігноруючи погляди інших.

6. Різка зміна подій. Об'єктивні причини тільки тоді є причинами конфлікту, коли вони стоять на перешкоді особистості чи групі людей реалізувати свої потреби, зачіпають особисті або групові інтереси. Реакція індивіда в багатьох випадках визначається соціальною зрілістю людини, дозволеними для неї формами поведінки, що прийняті в колективі, соціальними нормами та правилами. Крім того, участь індивіда в конфлікті визначається значущістю для нього поставлених цілей і тим, наскільки перешкоди, що виникли, заважають їх реалізації. Що важливіша ціль, яка стоїть перед суб'єктом, то більше зусиль він докладатиме для її досягнення, то сильнішим буде протистояння і жорсткішою конфліктна взаємодія з тим, хто йому заважає.

**Суб'єктами конфлікту** виступають окремі фізичні особи, групи, організації. А суб'єктами трудового конфлікту є наймані працівники підприємств усіх форм власності, профспілки та власники (роботодавці) організації, підприємств.

Сторони колективного трудового конфлікту формуються на виробничому, галузевому та національному рівнях.

**Об'єктом конфлікту** є те, на що претендує кожна із сторін, що викликає їх розбіжності, предмет їх суперечки, наприклад, право розпоряджатися майном, право розподіляти створений внутрішній валовий продукт, право вибору варіанта приватизації тощо. У всіх перелічених прикладах та сторона, яка одержала це право, має можливість вирішувати всі питання на власний розсуд і повністю позбавляє можливостей або суттєво обмежує відповідні можливості іншої сторони.

Форми виробничих конфліктів. В організаціях конфлікт завжди вилітає в певну поведінку людей, їхніх дій, і може набувати форми кооперації, змагання, відкритої боротьби, а цивілізованому конфлікту властиві і перша і друга форми.

Виробничі конфлікти можуть бути загальними (охоплюють усі сторони діяльності організації) і локальними (в межах окремих підрозділів), сліпими або раціональними, мирними або немирними, короткотерміновими або затяжними. Затяжний і гострий конфлікт здатний викликати кризовий стан і призвести до суттєвих змін.

Виробничий конфлікт, як і звичайний проходить декілька стадій: зародження, розгортання, розквіту та затухання.

На стадії зародження, конфлікт є прихованим і розвивається на психологічному рівні, тому його часто намагаються уникнути або приховати. Ознаками такого стану є збільшення невиходів на роботу, байдужість до виконання своїх обов'язків, використання будь-якого офіційного способу ухилитись від роботи, зростання пияцтва тощо. Керівники, на жаль, не завжди відчувають назрівання конфлікту і навіть не усвідомлюють існування проблеми, реагують неадекватно, ухвалюючи поверхневі рішення.

На стадії розгортання конфлікту порушень виробничого процесу ще немає, але соціальна напруга зростає, ширяться нездорові чутки, відчувається безгосподарність, активізують свої дії профспілки, формуючи вимоги до адміністрації і готуючи людей до страйку.

На стадії розквіту конфлікту активні дії досягають апогею. Зростають емоційні пристрасті, висуваються емоційні лідери, і більшість працівників повністю або частково зупиняють роботу, у відповідь на що адміністрація звертається за допомогою до влади або суду.

На стадії затухання конфлікту ресурси обох сторін вичерпуються і вони поступово доходять згоди. Активні дії припиняються, нормальна робота поновлюється.

Виробничий конфлікт втягує в свою орбіту багато людей, насамперед працівників підприємства, керівників різних рівнів, консультантів, безпосередньо виконавців та допоміжний персонал. Другу групу складають люди, які добровільно або випадково стають учасниками подій, підтримуючи одну із сторін: партнери, конкуренти, профспілки, громадські організації, члени сім'ї. До третьої групи належать люди зацікавлені у вирішенні конфлікту: посередники, арбітри, представники влади. Четверту групу представляють нейтралі — зацікавлені і ті, що симпатизують одній із сторін, а випадкові люди.

**Виробничі конфлікти можуть проходити в таких формах: кліка, страйк, саботаж та інтрига.**

**Клікою** називають групу працівників, які активно протиставляють себе офіційній лінії або лінії, яку підтримує більшість з метою захоплення формальної або неформальної влади в організації чи зміцнення своїх позицій.

**Страйк** — це тимчасово організоване призупинення роботи, відкрита колективна відмова від роботи і висування спільних вимог з метою вираження невдоволення працівників; як правило, це наперед сплановані дії, але за загострення відносин страйк може виникнути стихійно.

Страйки є законні і незаконні, і проводяться у таких формах:

- зупинення роботи із залишенням робочих місць;
- робота виконується згідно з правилами (італійський тип), тобто з точним дотриманням усіх правил, що порушує нормальний перебіг трудового процесу через „нести куванням”. Долати неформальними методами труднощі, що виникають, персонал відмовляється. Така форма страйку не регулюється законом і не передбачає покарання працівників;
- уповільнена робота, тобто в темпі нижчому за нормальний;
- робота у неповний робочий час (неповну зміну, не всі групи);
- окупаційна форма страйку — роботу призупинено, але всі залишаються на робочих місцях;
- активна форма — робота на власний розсуд.

Під час страйку можуть застосовуватись різноспрямовані дії: часткове чи повне призупинення виробництва і наростання конфлікту або, навпаки, — проведення переговорів для урегулювання і призупинення страйку, повернення на робочі місця.

Існує декілька видів виходу страйку, зокрема, злам позиції; повне або часткове задоволення вимог; поступове зменшення конфлікту під впливом сімей; організований відступ.

Подолання страйку за допомогою сили може мати різні форми і передбачені наслідки. Так, судове переслідування організаторів і учасників призведе до зниження дисципліни, пияцтва, вибуху емоцій; усунення лідера — до дезорганізованості і поступового погашення протистоянь з одночасним зниженням трудової активності; силові дії влади призводять як до зниження конфліктної ситуації, так і до її посилення.

Страйк може мати позитивні і негативні наслідки. Перші сприяють взаєморозумінню і створюють базу для майбутніх відносин, зміцненню у працівників впевненості у своїх силах, розвитку виробничої демократії, удосконаленню методів діалогу, виявленню лідерів.

Негативні проявляються у разі поразки як незадоволеність, зростання плінності кадрів, зниження продуктивності праці, формування ворогів, підвищення ворожості. Негативні наслідки для колективу мають місце і при позитивному вирішенні проблеми — у вигляді ейфорії, зниження самоконтролю.

**Інтрига** — це зловмисні дії, до яких вдаються для досягнення якої-небудь мети вигідної ініціаторам і шкідливої тим, проти кого вона спрямована. Знаряддя інтриги є спотворена інформація, яку поширюють треті особи.

**Саботаж** завжди відбувається з дотриманням букви закону і властивий бюрократичним організаціям. Правила, що регламентують їх дії, іноді такі жорсткі, що продуктивна праця можлива тільки за їх порушення — повне їх виконання паралізує роботу. Працівники вдаються до цього способу, щоб відстояти, як вони вважають, свої законні права. За характером саботаж може бути пасивним і активним. Суть пасивного — в ігноруванні порушень або, навпаки, посиленій до них увазі, що спричиняє дезорганізацію, або затримку роботи. Активний ґрунтується на усвідомленому інспіруванні неполадок, що призводить до тих же наслідків.

Об'єктами саботажу може бути організація праці, ефективні та не зовсім легітимні методи якої замінюються офіційними, але відірваними від реального життя; техніка і матеріальні ресурси виводяться з ладу або неефективно використовуються з метою недопущення впровадження НТП; запобігання звільненню і зниженню вимог до виконавців.

Через простої під час актів саботажу підприємство зазнає значних матеріальних збитків, а працівники одержують додатковий оплачений відпочинок.

Причинами виробничих конфліктів може бути затримка виплати заробітної плати, впровадження нових технологій чи послуг, що означає відмову від звичного стану, від сформованих зв'язків. Отже, навіть досягнення успіхів від інновації супроводжується конфліктами, оскільки змушує пристосовуватись до нового. Тому конфлікти завжди будуть супутниками інновацій. Причиною конфлікту між новатором, його колегами та адміністрацією може бути консерватизм, а також така система мотивації і зацікавленості, за якої новатор отримує вигоду за рахунок інтересів структурного підрозділу або всієї організації.

#### ***Стратегії та методи управління конфліктами.***

Будь-який керівник зацікавлений у тому, щоб конфлікт, який виник в його організації, був якнайшвидше вичерпаний, оскільки його наслідки можуть завдати і моральної, і матеріальної шкоди. Цей процес може відбуватися як без його участі, силами самих сторін, так і за активного його втручання та управління.

Конфлікт може бути вирішений за допомогою трьох типів дій:

- односторонніх, коли кожен учасник діє на свій страх і ризик;
- взаємоузгоджених, наслідком якого є компроміс;
- інтегрованих.

Відповідно до цього і формуються три моделі поведінки учасників конфлікту: а)деструктивна; б)конформна, пов'язана з односторонніми або взаємними поступками; в)конструктивна, яка передбачає спільний пошук вирішення конфлікту з вигодою для обох сторін.

**Управління конфліктами** — це дії, спрямовані на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту або корекцію поведінки учасників.

Залежно від типів конфліктів методи управління конфліктами поділяють на такі групи:

- внутрішньоособові методи, метод впливу на окрему особу;
- структурні методи — методи з ліквідації організаційних конфліктів;
- міжособові методи або стилі поведінки в конфлікті;
- переговори;
- зворотні агресивні дії.

**Внутрішньоособові методи** — це уміння правильно організувати свою особисту поведінку, висловлювати власну точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини.

**Структурні методи** — це методи впливу переважно на організаційні, виробничі конфлікти, що виникли через помилки в розподілі повноважень, організації праці, системи мотивації.

До структурних методів належать роз'яснення вимог до роботи; використання координаційних та інтеграційних механізмів; встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей; використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи є одним із ефективних методів управління і запобігання конфліктам. Кожен спеціаліст має чітко знати, яких результатів від нього очікують, якими є його обов'язки, відповідальність, система повноважень, етапи роботи. Метод реалізується через систему посадових інструкцій, розподілу прав і відповідальності за рівнями управління.

**Координаційні та інтеграційні механізми** — це ланцюг команд, тобто чітке визначення ієрархії повноважень і взаємодії людей, порядку ухвалення рішень та інформаційних потоків в організації. Наприклад конфлікт між двома працівниками може вирішити їх керівник.

**Загальноорганізаційні комплексні цілі** — це спрямування зусиль всіх працівників на досягнення поставленої мети.

Винагороду можна використовувати як метод уникнення чи управління конфліктом. Люди, які роблять вагомий внесок у досягнення загальних цілей, допомагають іншим комплексно вирішувати проблеми, нагороджуються преміями, підвищенням по службі тощо.

Усе, що пов'язане з конфліктною ситуацією, залежить і від особистих якостей людини, а також від того, який стиль особистої поведінки в конфліктних ситуаціях обере той чи інший учасник конфлікту.

К. Томас і Р. Кілмен виокремлюють такі основні стилі поведінки в конфліктній ситуації: ухиляння, протидія, співпраця і компроміс. Для їх вирішення застосовуються відповідні методи.

**Метод ухиляння** базується на тому, що людина намагається відійти від конфлікту, уникнути ситуації, що провокує суперечності та уникнути обговорення питання, що призводить до конфлікту.

**Метод примушування.** Тут перемагають спроби нав'язати власну точку зору будь-якою ціною, небажання цікавитися думкою інших. Особа

при цьому поводить себе агресивно та впливає на опонентів силою влади. Цей стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недоліками цього стилю є те, що пригнічується ініціатива підлеглих, не враховуються їхні думки, позиції, береться до уваги лише одна точка зору.

**Метод згладжування** характеризується поведінкою, яка продиктована переконанням, що злість негативно вплине на всіх, а тому треба стимулювати почуття спільності між членами колективу.

**Метод співробітництва** означає, що члени колективу активно беруть участь у пошуку рішення, яке б задовольняло всіх учасників суперечки, не забуваючи своїх інтересів», проводиться відкритий обмін думками всіх учасників конфлікту.

**Метод компромісу** характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але тільки до певної межі. Це дуже цінується в управлінських ситуаціях, оскільки зводить до мінімуму недоброзичливість і дає можливість вирішити конфлікт, задовольнивши всі сторони. Але слід пам'ятати, що використання цього методу на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити справі та її вирішенню.

**Вирішення проблем** — це визнання розбіжностей у думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб краще зрозуміти причину конфлікту та знайти вихід, прийнятний для всіх сторін.

Отже, за складних ситуацій, коли розмаїття підходів правдивої інформації слугують запорукою для ухвалення виважених рішень, появу конфліктних ситуацій варто навіть стимулювати, використовуючи як один із засобів вирішення проблем. Однак при цьому треба володіти способами вирішення та виходу з конфліктних ситуацій.

Також слід пам'ятати, що способи вирішення конфліктів, час, який на це витрачається, у людей з різними індивідуально-психологічними характеристиками відмінні. Наприклад, холерик вирішує все швидко, напористо, для нього краще ніж перебувати у невизначеності. Меланхолік довго розмірковує, все зважає, не вдається до дій, тому що перший крок, на його думку, перебиває інші можливості.

Характер як індивідуальна риса психологічного складу особистості проявляється в поведінці, ставленні до навколишнього світу. Враховуючи це керівник повинен впливати на людину так, щоб не зашкодити ні людині, ні підприємству, ні самому колективу.

Для управління конфліктом можна застосувати одну із стратегій — попередження або вирішення. Стратегія вирішення залежно від ситуації реалізується двома способами — примусом і переконанням, підкріпленим засобами стимулювання.

**Стратегія попередження конфлікту** — сукупність заходів організаційного і роз'яснювального характеру, а саме: поліпшення умов праці, більш справедливий розподіл ресурсів, винагороди, зміна структури організації, системи управління нею, забезпечення виконання правил внутрішнього розпорядку, службовий етикет.

Стратегія вирішення конфлікту спрямована на те, щоб змусити або переконати сторони конфлікту припинити ворожі дії і приступити до



переговорів, знайти оптимальне рішення, яке б виключало поразку будь-якої сторони і визначило б напрям ефективної діяльності.

Реалізуючи цю стратегію, керівник доводить неможливість досягнути за допомогою конфлікту бажаної цілі, а потім визначає причини виникнення конфлікту, його межі, позиції сторін, інтереси, і разом з учасниками знаходить шляхи виходу із ситуації. За необхідності керівник застосовує адміністративні методи впливу або організовує переговори.

**Переговори** — це набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаєморозуміння між сторонами конфлікту.

Умови успішного перебігу переговорів:

- наявність взаємозалежності сторін, що конфліктують;
- відсутність значних розбіжностей у можливостях суб'єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- участь у переговорах сторін, які реально можуть ухвалювати рішення в даній ситуації.

**Стадії переговорів:**

- підготовка до початку переговорів;
- попередній вибір позиції (заяви учасників про свої позиції в переговорах);
- вироблення рішення, що може задовольнити сторони конфлікту;
- вихід із переговорного тупика.

**Вирішення конфліктів** — це усунення, повністю або частково, причин, які провокують конфліктну ситуацію. Щоб успішно подолати конфлікт, його сторони повинні дійти згоди з таких питань:

- визнати існування конфлікту, тобто визнати його учасників, наявність протилежних цілей;
- визначити можливості переговорів, уточнити, як мають вестись переговори, з посередником чи без нього;
- узгодити процедуру переговорів, визначити, де, коли і як почнуться переговори, тобто обговорити терміни, місце, процедуру ведення переговорів, початок сумісної праці;
- уточнити коло питань, які є предметом конфлікту;
- спільно розробити декілька варіантів рішень з урахуванням витрат на кожен із них, і можливих наслідків;
- ухвалити узгоджене рішення;
- реалізувати ухвалене рішення.

**Роль примирних процедур у вирішенні виробничого конфлікту**

Примирення, чи примирний розгляд, — це розв'язання виробничих конфліктів без участі судових органів шляхом примирення сторін, процедура якого встановлюється колективними договорами чи законодавством.

Процедура примирення відбувається як без участі, так і за участю посередника, який допомагає „згладити” гострі кути відносин у стосунках між сторонами, що конфліктують. Другий тип цих процедур більш поширений.

**Примирна процедура** — це один з етапів урегулювання колективно-виробничого конфлікту. Її структуру можна проаналізувати за двома напрямками: по-перше, як сукупність елементів, що входять у структуру конфлікту: сторони конфлікту, предмет конфлікту, ресурсний бік взаємодії (законодавчі акти, правила, традиції тощо); по-друге, як певну послідовність актів взаємодії сторін: початок переговорів, звернення до посередника (чи втручання посередника), дії посередника, завершення переговорів, підписання погоджувального документа.

Повна, тобто та, що має правовий набір необхідних елементів та актів взаємодії, процедура примирення складається з таких елементів: сторін примирення, предмета переговорів, законодавчих актів, правил, традицій і норм, що використовуються у примиренні, та етапів: початку переговорів з примирення, звернення до посередника, переговорів за участю посередника чи спеціальних органів, ухвалення рішень про досягнення чи недосягнення згоди.

Залежно від наявності чи відсутності цих елементів та актів взаємодії можна сформулювати певну кількість видів і форм примирних процедур. Проте здоровий глузд підказує, що з цієї різноманітності достатньо виокремити невелику кількість видів, форм і процедур, які використовуються за кордоном і будуть доцільними в Україні.

У розвинених країнах спостерігається тенденція до застосування більш-менш повних процедур, і процес примирення здійснюється на підставі взаємного прагнення сторін використати всі можливості мирного врегулювання конфлікту. Ці можливості не лежать на поверхні, їх треба ретельно відшукувати. Задля цього з метою згладжування відмінностей та для прискорення досягнення згоди між сторонами застосовується спеціальна процедура примирення за участю спеціальних органів примирення. Такі органи створюються державою як третьою стороною відносин соціального партнерства, незалежними організаціями, самими сторонами, які конфліктують. У більшості випадків найефективнішими є органи, створені або самою державою, або за її участю.

У США посередництвом та примиренням займається Федеральна служба посередництва та примирення, яка систематично аналізує стан колективно-договірних відносин між роботодавцем і працівниками. Завдяки добре налагодженому інформуванню цієї служби підприємства ФСПП оперативно реагує на кожну конфліктну ситуацію та може запобігати конфліктам у самому їх зародку. Як правило, вона встигає надіслати посередника на ті підприємства, де через гостроту суперечностей сторони не можуть самостійно узгодити свої інтереси.

У Франції посередництвом та примиренням займаються примирні комісії, які передбачені у колективних договорах і створюються роботодавцями та працівниками на паритетній основі. Якщо примирної комісії у колективному договорі не передбачено, чинності набуває процедура примирення за участю тристоронньої комісії, в якій головує державний чиновник.



У Великій Британії на тристоронній та добровільній основі діє Консультативна служба примирення і посередництва, у Швеції - Державне бюро посередництва та арбітражу, у Німеччині примирні процедури передбачені у колективних договорах.

Завершує примирну процедуру добровільний арбітраж, який значною мірою подовжує пошук компромісу.

Що складніша процедура переговорів і розв'язання колективних трудових конфліктів, то на довше може затягнутись їх вирішення. Однак примирно-посередницькі процедури охоче використовуються сторонами, які конфліктують, та державою, зважаючи на перевагу мирних способів розв'язання конфліктів, розуміння сторонами цієї переваги та високого авторитету демократичних інститутів у сучасному суспільстві. Зрештою, примирні процедури підвищують ефективність розв'язання конфлікту, сприяють, незважаючи на тривалість розв'язання, досягненню угод на основі компромісу, що задовольняє обидві сторони конфлікту.

Але процедури примирення не слід розглядати відокремлено, а тільки з урахуванням конкретних культурних умов. Повна добровільність застосування примирних процедур недоречна там, де сторони не бажають ними скористатися і розраховують тільки на перемогу в конфлікті, а на швидше розв'язання суперечки.

Урегулювання колективних виробничих конфліктів здійснюється на основі Закону України „Про порядок вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів)”. Цей Закон визначає правові та організаційні засади функціонування системи заходів з вирішення колективних трудових конфліктів і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання трудових конфліктів, що виникли між ними.

З метою сприяння поліпшенню трудових відносин та запобігання трудових конфліктів, їх прогнозування і своєчасного їх вирішення Президент України створив Національну службу посередництва і примирення, яка складається із висококваліфікованих фахівців та експертів із питань вирішення трудових конфліктів, має свої відділення в областях.

Трудові конфлікти розглядаються в примирній комісії - органі, призначеному для ухвалення рішень, що задовольнить сторони конфлікту.

Комісія створюється за ініціативою однієї зі сторін на виробничому рівні – у триденний термін, на національному рівні – у десятиденний з моменту виникнення колективно-трудова конфлікту з однакової кількості представників сторін.

Фактично примирна процедура не вважається завершеною якщо не складено протоколу про досягнення чи недосагнення згоди сторін, що конфліктують.

Проблема виникнення та розв'язання колективних трудових конфліктів в Україні – проблема не тільки економічна, а й політична. Її використовують у своїх інтересах різні політичні угруповання, зацікавлені в тому, щоб вона не була розв'язаною, поки вони не захопили всієї влади.

Примирні процедури як метод розв'язання колективних трудових конфліктів не можуть бути популярними серед сил, що інспірують трудові конфлікти, та серед мас, в яких ці сили «розпалюють» вогнище конфронтації. Ані соціально-економічна, ані політична, ані культурна атмосфера в Україні не сприяють застосуванню цих процедур.

Правовий нігілізм, що укоренився в країні, виявляється і в сфері трудових відносин. Звернення до закону характерне для сторони, яка захищається. Тим же, хто нападає, набагато вигідніше ігнорувати його вимоги. Яким би досконалим не було законодавство щодо окремих питань, його завжди порушують ті, хто вирішив демонструвати силу.

Незважаючи на таке загальне ставлення до законодавства, є сенс говорити про фактори, що ускладнюють його застосування в тих випадках, коли особливого опору закону немає. Серед цих факторів привертає до себе увагу слабка інформативна база процесів виникнення, розвитку та розв'язання трудових конфліктів, крім випадків оголошення страйків. Всі інші випадки виникнення колективних трудових конфліктів, призупинення роботи, органами статистики не реєструються, а на підприємствах ретельно приховуються.

Люди, що беруть участь у колективних трудових конфліктах, дуже мало поінформовані про предмет спору, зусилля, які докладаються для розв'язання конфліктної ситуації, методи виходу з неї та про чинне законодавство, яке регулює переговорний процес з питань розв'язання колективних трудових спорів.

#### **ТЕМИ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:**

1. Поняття „трудова конфлікту”, причини виникнення конфліктів.
2. Функції та типи конфліктів у системі науки „управління персоналом”.
3. Суть форм виробничих конфліктів на підприємстві.
4. Стратегії та методи управління конфліктами на підприємстві.
5. Роль примирних процедур у вирішенні трудова конфлікту.

## 6

# ПІДСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ ТА РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ

- 6.1. Відносини керівника та підлеглого
  - 6.2. Команда як організаційна форма колективного управління
- Теми для обговорення

## 6.1. ВІДНОСИНИ КЕРІВНИКА ТА ПІДЛЕГЛОГО

### ТИПИ КЕРІВНИКІВ

#### 1. „Задирака”

„Задирака” — це галаслива особистість. Його бояться і шепочуться за його спиною, а часто і сам „задирака” заявляє про те, що має впливових друзів у високих інстанціях.

„Задирака” має непоборне бажання контролювати все й усіх. Для нього життя — це невпинна боротьба за владу. Але „задирака” — людина, і теж боїться. А боїться він власної недосконалості.

Коли маєш справу з таким керівником, стань прямо, дивися йому в очі і говори без передмови, чого тобі треба. Називай його по імені. Це допоможе привернути його увагу, відволікти і розважити. І він, можливо, не встигне прийняти свою звичну бойову стійку. Намагайся приховати свій страх перед ним, пересилити це мерзенне почуття, сконцентруй себе на проблемі. Страх інших тільки підбурює („заводить”) боса-„задираку”. Стей спокійно, не виказуй хвилювання чи обурення, якщо „задира” вирішив вилити свій гнів на тебе.

Атака „задираки” не безконечна, от вона вже захлинається, втрачає наступальний порив. Настає хвилинна пауза і твоя черга говорити. Унікай лобового зіткнення. Після атаки спробуй залишатися приязним, але твердим, тому що після перших твоїх слів може здійснитися наступна хвиля атаки.

Посміхайся, якщо це доречно, але не злякано. Пам’ятай — найменший твій страх стимулює „задираку”. Збий страх своєю проблемою і своїми нестатками. Вияви повагу до „задираки», і він шукатиме жертву в іншому місці.

#### 2. „Черепакха”

Повільний бос звичайно приязний, милий і доброзичливий. Однак він має два головних недоліки: відкладає своє рішення за будь-яку ціну й обходить твердженнями загального характеру, уникаючи конкретності.

Не засуджуй боса-„черепакху” за ці недоліки. Він — жертва вимогливого, педантичного виховання. Він відкладає твою проблему, щоб уникнути лиха.

Рішення будь-якої проблеми когось зачіпає, викликає чийсь опір. От твій керівник і ходить навколо, уникаючи бути відвертим. Він боїться зранити почуття або зобразити когось. Крім того, він боїться зробити помилку, що покаже його непридатність. Тобі нічого втрачати, ти — за його спиною.

Спробуй знайти „прихований бар’єр”, через який твоєму шефу не переповзти. Скажи йому, що помилки в рішенні проблеми природні, що на ці помилки не буде сильної негативної реакції.

Запитай, що він має на увазі, промовляючи невизначені чи двозначні слова. Домовся про точний термін виконання всієї роботи. Будь гнучким, але не погоджуйся на менше, якщо у твоїх руках переконливі факти та аргументи.

Використовуй позитивні прийоми й унікай тиску на „черепакху». Він і без того досить невпевнений у собі, щоб додати обертів у вирішенні твоєї проблеми.

Спробуй „рекламувати” проблему за допомогою розташованих у ряд альтернатив. Вислови свою підтримку після того, як він прийняв рішення. Дай зрозуміти, що він дуже допоміг тобі. Перебери частину його відповідальності на себе.

#### 3. „Боець”

„Боець” — ходяча бомба, у якій нечутно працює годинниковий механізм. Несподівано „боець” вибухає: він кричить, атакує тебе і вихлюпує сарказми на твою адресу і без адреси. Йому подобається стріляти не цілячись, швидко і часто.

Енергія його вибуху вичерпалась, і настала похмура тиша. „Боець» боїться власного гніву і власних емоцій. Для нього поновлення справедливості (реальної чи уявної) — ціль, помста — гарна зброя.

Протистояти йому можна конструктивно. Ти навіть можеш сказати йому, як важко мати „боса, що заводиться з півоберта”. Попроси особистої зустрічі з ним, не дай йому ухилитися від такої зустрічі чи зірвати її.

Відверто продемонструй, що твої наміри серйозні і ти цілком зосереджений на розв’язуваному питанні. Спробуй спрямувати його енергію в русло цього питання, зроби це на рівні виклику для нього. „Боець” любить зухвалі ситуації.

#### 4. „Підлабузник”

Він завжди усміхнений, приязний, люб’язний, любить жартувати. Він говорить тобі те, що ти хочеш почути від нього. Якщо спробуєш його „притиснути до стіни”, краще розлий ртуть і збери її виделкою. „Підлабузник” більше вірить у форму і вплив, ніж у сутність і компетентність. Оскільки він завжди усе й усіх схвалює, він звичайно — великий фахівець з вивертів. „Підлабузник” боїться відвертої розмови і прямих дій. Така поведінка в деяких випадках породжує ворогів. Він має потребу в схваленні. Так дай йому те, чого йому бракує. Широ регочи від його жартів і насолоджуйся його розповідями. Вони бувають досить цікавими.

Водночас не дозволяй йому брати нереалістичні зобов'язання чи давати обіцянки. Підтримуй його відповідальність і вимагай фактів – прізвищ, місць і підтвердження істинності того, що він обіцяє. Дай йому зрозуміти, що чесність – це найкраще, що може в ньому бути.

### 5. „Песиміст”

„Песиміст” незадоволений нічим і навіть самим собою, і ти особисто – теж для нього нещастя. Йому, можливо, варто було б працювати десь в іншому місці, але будь-яка інша організація теж не допоможе йому почуватися щасливим. „Песиміст” звинувачує, пхикає, шкодує себе і прагне уникнути скрутного становища в яке ти неодмінно затягнеш його своїми проблемами. Він глибоко переконаний в тому, що усе, що не в його власних руках, завершиться невдачею. Він вірить, що інші люди зовсім не піклуються про довірену йому справу і бажають лише зруйнувати те, що він створив.

„Песиміст” звичайно ретельно приховує власні недоліки чи помилки. Він постійно боїться того, що хтось десь добре проводить час замість того, щоб виконувати його вказівки. З ним не можна сперечатися, це тільки зміцнює його в негативну оцінку. Розділяти його погляди також не можна це тільки підживлює його песимізм. Не квап його з рішенням. Вислухай, що він говорить, виправ, якщо це необхідно, і постався до його турбот конструктивно. Викладай факти й визнач „межу жаху” (тобто найгірший сценарій розвитку подій). Якщо тобі це потрібно, енергійно візьмися за роботу сам, не очікуючи від нього допомоги.

### 6. „Знайко”

Він справді знає багато, але його біда в тому, що він діє так, начебто знає все. Він (чи вона) дуже нетерплячий, не здатний слухати.

Потрапивши в „матову” (шахову) ситуацію, він звинувачує інших. Він не потребує спілкування і не любить працювати в групі керівників чи однодумців, де усі рівні.

„Знайко” думає, що його розум і знання – єдиний спосіб оцінювати, як працюють люди. Він боїться розчарувати своїх підлеглих у його знаннях.

Не воюй, не звинувачуй і не конфліктуй з босом-„знайком”. Не намагайся стати „протоекспертом” (заперечувати те, у чому „знайко” вважає себе знавцем). Навпаки, підведи його до рішення проблеми. Запитуй, слухай і висловлюй вдячність. Можеш запропонувати альтернативи, розроблені на базі варіанта „знайка”. Він може навіть прихильно їх оцінити.

### 8. „Некопенгаген”

Це – некомпетентний керівник. Він багато чого не розуміє і не знає, але претендує на те, що знає набагато більше, ніж насправді. З таким босом будь обережний: він може вкрасти твої ідеї і видати їх за свої. Він найбільше боїться, що про його недоліки стане відомо.

Якщо ти працюєш з босом-„некопенгаген”, детально і точно враховуй як його некомпетентність, так і власні ідеї. Розмовляючи з ним,

використовуй радше факти, ніж емоції, щоб довести свою точку зору. Допоможи йому знати і розуміти більше. Документально підтверджуй свій внесок у справу фірми.

### 9. „Ледар-нечепура”

Його чи її особисті звички (нахили) можуть викликати відразу. Безладдя і хаос панують як у нього на роботі, так і в особистому житті. „Ледар-нечепура” не може знайти свої речі, визначити пріоритети.

Його одяг постійно зім'ятий, забруднений чи порваний. Він може занадто багато курити, непомірковано вживати спиртне. Він не визнає, відповідальності за свої дії.

Підтримай боса-„ледаря-нечепуру”, коли він випадково виявить акуратність у своєму поведженні, і допомагай йому за кожної зручної нагоди упорядкувати його особисте і професійне життя.

### 10. „Ненормальний”

Аномальність (відхилення від норми). Його поведження виявляється в сексуальних заграваннях, частих прогулах, постійній неправді. Такий керівник сподівається, що підлегли покритимуть його. Він постійно стривожений чи збуджений, і важко зрозуміти: такий стан – причина чи наслідок якоїсь проблеми.

„Ненормальний” бос боїться відповідальності і, можливо, навіть успіху. Його аномальності відхилення варто ретельно документувати, щоб мати „надійне свідчення” на випадок, якщо він спробує оббрехати тебе, щоб захистити себе.

Схильним до конфронтації підлеглим варто зберігати власні комплекти документів на „ненормального” боса. Словами йому нічого не доведеш.

#### Сім причин появи псевдоавторитетів, що не швидко щезнуть:

Формування псевдоавторитету з набором таких „інструментів”, як брутальність і хамство, має свої причини.

**Перша причина:** наслідування керівника більш високого рангу і часом неусвідомлене копіювання його стилю керування. А оскільки брутальність була однією з ознак адміністративно-командної системи, її не вдається викоринити доти, поки така система існує відверто чи закамурфльовано.

**Друга причина:** деяким нашим керівникам легше командувати, наказувати, кричати, ніж по-справжньому організувати справу.

**Третя причина:** недооцінка думки підлеглих. Керівник вважає, що радитися, рахуватися з підлеглими не варто, бо знання не відповідають рівню його компетенції.

**Четверта причина:** криється в помилковості думки про те, що підлегли повинні боятися начальника.

**П'ята причина:** брутальність, чванливість, самодурство начальника можуть бути засобом психологічного захисту, – нормальні людські відносини неминуче виявлять його некомпетентність, неспроможність.

З цього приводу американський психолог Т. Шибутани писав, що „ті, хто дуже самовдоволені і владні, лише компенсують глибоко закорінене почуття неповноцінності”.

От чому такі начальники „чутливі” до неповаги і неухважності, приділяють багато уваги символам статусу і влади, зовнішнім ознакам успіху і постійно стурбовані тим, яке враження вони справляють на інших. Звідси їхня хвороблива нетерпимість до критики.

**Шоста причина:** керівником помилково призначена людина-психопат: підозріла, властолюбна, зарозуміла, необґрунтовано самовпевнена.

**Сьома причина:** неправильне ставлення вищих органів управління і колег до таких керівників: Так, підпорядковане йому господарство може процвітати, але тільки люди він використовується не по-хазяйськи. Але що робити, людські ресурси в нашій країні ще не стали першим рядком у всяких програмах її процвітання.

#### **Типи працівників**

Придивляйся до своїх працівників — і ти побачиш, що за різних ситуацій вони поведуться по-різному. І тільки передбачаючи, їхню поведінку, можна ними керувати.

#### **1. „Незамінний”**

Універсал, погоджується підмінювати, замінити, представляти. Найчастіше виконує не свою роботу і понад свою роботу. Сповний гордості, що усе може.

Двічі його просити не треба — може образитися. Звертання- „треба”, розуміє з півслова, іноді навіть сам „працює” на випередження.

#### **2. „Самолюб”**

На першому місці власне „Я”. Береться за справу лише тоді, коли можна показати своє „Я”. Любить громадську роботу.

Його треба тримувати в рамках. З марнославства може взятися за будь-яку роботу.

#### **3. „Діловий”**

Сильний практицизмом. Може йти до кінцевого результату будь-якими засобами. Усе підкоряє користі. Але не здатний співвіднести своє завдання із загальними. Абстрактне мислення вважає філософствуванням.

За ним „око” не потрібне, перед ним обов’язково треба ставити мету, пояснювати, виховувати звичку дивитися вперед, назад і обабіч поглядаючи по сторонах.

Звертатися до нього краще так: „Цю роботу необхідно зробити швидше — до 15-го числа. Але ця робота важлива не для звіту, а щоб закріпити за собою напрям. Це ж справа нова. Отут дров можна наламати...”

#### **4. „Гравець”**

Вибірково проявляє інтерес до діяльності, може працювати тільки тоді, коли робота йому подобається. Але його інтерес хиткий, він швидко спалахує і так само швидко згасає. Час від часу його необхідно

„струшувати” звертання: „Слухайте уважно, роботу доручено вам, за її виконання відповідаєте тільки ви. Про виконання доповідатимете через чотири дні, інакше матимете неприємності і премію не одержите...”

#### **5. „Енергійний”**

Йому важлива не робота, а самовираження. На місці буває рідко. Весь у громадських справах, завжди кудись поспішає, комусь дзвонить, десь засідає. Йому приємно представляти свій відділ у контактах з іншими. Потребує особливого підходу. Важливо, щоб окрім виробничих справ, займався і громадськими.

Добре реагує на слова: „Не шкодуєте себе. Закрутилися зовсім. І там, і тут. Але виглядаєте добре. Ми вже тут за вами скучили. І чи не погодитися нам трохи допомогти? Треба налагодити зовнішні зв’язки з іншими відділами, а ви усіх знаєте і вас усі знають”.

#### **6. „Мораліст”**

Тримається владно, любить усіх повчати. Його не треба виховувати, з ним треба бути дуже обережним, краще тримати його в ролі консультанта.

Звертайтеся до нього дуже шанобливо: „Будьте люб’язні, підкажіть нам, як краще виконати цю роботу, як правильно розподілити? Ваш великий досвід...” (краще звертатися хвилин за 10–15 до обідньої перерви, але не з ранку, інакше доведеться вислухувати його поради до обіду).

#### **7. „Архіваріус”**

Усе робить за інструкцією. До нього слід звертатися за порадою якщо щось не зрозуміло у документах, йому варто доручи оформлення документів. Бажано не доручати нічого нового, тому що засушить на корені. Спокійно можна довіряти папки з вхідними і вихідними документами. Робота його набуває масштабності і змісту, він почуває себе потрібним. Звертайтеся до нього так: „Ці документи так до вас і просяться. Попрацюйте з ними, будь ласка, щоб до нас ніхто не мав претензій”.

#### **8. „Скептик”**

Починає виконувати будь-як завдання лише після другого або третього нагадування. Сенсу у виконанні завдання не вбачає. До нього не потрібен індивідуальний підхід. Зворотного зв’язку не шукає.

#### **9. „Творець”**

Усе робить з задоволенням, йому все цікаво, працює розумно, красиво, хоче зробити краще, більше, швидше. Вразливий, ранимо, не вмійє і не хоче пристосовуватись до навколишнього порядку, поважає відкритість у відносинах і чесність.

Потребує доброзичливої підтримки і визнання. Необхідно застерігати його від помилок і деякої наївності. Налагодьте з ним творчу взаємодію й у процесі передання рішень на виконання, і в організації контролю, і на стадії оцінки кінцевого результату.

Звертайся до „творця”, підкреслюючи його позитивні ділові риси: „Я хочу доручити вам одну важливу справу, що вимагає додаткових зусиль. Ви саме той, хто не боїться труднощів. Ви саме та людина, що може зробити це найкраще”.

Для виконання важливого термінового завдання: „Хочу доручити вам нелегку справу. Звертайтеся до мене в будь-який час. Упевнений, що ми зробимо це добре”.

Демонстрація переваги: „Я доручаю вам важливе завдання, яке не хотів би передати нікому іншому” (однак зловживати цим не можна).

Якщо „творець” вагається і хоче відмовитися від роботи: „Ви людина ініціативна і відповідальна. Кому ж, як не вам, взятися за це завдання?”

Якщо „творець” побоюється що не укладеться в терміни: „Не хвилюйтеся. Усе буде в порядку. Ви самі не підозрюєте, що можете. Зробіте так, що самі будете здивовані”.

Зворотний зв'язок досягається особливо швидко при переході від однієї роботи до іншої, на стику циклів: „Ви відмінно справилися з попереднім завданням. Радий за вас. А тепер хотів би доручити вам ще одну роботу, дещо складнішу, але і цікавішу”.

Збираючи в чомусь переконувати, згадайте коло його ділових інтересів. Не можна відразу відкидати чи висміювати його ідею. Скажіть, що гарна ідея повинна відлежатися, дочекатися свого часу.

В екстрених випадках: „Я хочу доручити вам цю роботу. На жаль, обставини складаються так, що зробити її, крім вас, нікому. Ви можете, звичайно, і відмовитися, але я думаю, що цього робити не варто. Сьогодні ви виручите когось, а завтра виручать вас. До того ж цій роботі надається великого значення. І звичайно, я вам допоможу”. Таке „ніжне” поводження з „творцем” і набагато більші зусилля, витрати часу себе окупляться. Професійний рівень твоєї фірми визначають „творці”, а вони є в будь-якій сфері діяльності.

#### Типи людей на посаду директорів

„Стило” — так стародавні греки називали паличку для письма: яке „стило”, така і робота. Слово „стиль” має безліч значень. У нашому контексті воно означає не лише прийоми і методи будь-якої діяльності, а відмінні риси самого працівника, його манеру поведінки.

Кажуть: „що людина — то стиль”. Тим більше це стосується керівників усіх рівнів. Які ж бувають директори незалежно від розмірів їхніх підприємств?

#### „Інтелектуал”

Вишукана зовнішність. Часто вживає слова „регрес”, „прогрес” і „процес”. Має вчений ступінь, начальство не поважає, але боїться. У „низах” буває неохоче. Будь-яке місце, де буває, перетворює на трибуну. Говорить виразно і довго.

Багато знає і багато може розповісти про проблеми США, про методи боротьби за якість продукції в Японії, про галактики. Читав літера-

турних класиків в оригіналі. Прагне до просвітницької діяльності (поза системою, у якій працює).

Директором стає звичайно випадково і головне за критерієм освіти. Відомий і в науковому середовищі, знаходить час, щоб зійти на наступну академічну сходинку. Таємна мрія — стати дійсним членом Академії наук, тобто академіком. Любить спілкуватися з реальними академіками, підживлюючи всним багатим виробничим досвідом.

#### „Свій хлопець”

Про нього так і хочеться сказати: „Простий, як правда». Ходить у дірявих джинсах, футболці, шкіряній куртці. Може з'явитися на роботі й у спортивному костюмі.

Підлеглим, включаючи ветеранів усіх воєн і п'ятирічок, говорить „ти”. Молодих чоловіків кличе „батько”, а дівчат — „мати”. Любить нагадувати про своє походження від малописьменних „предків”.

Незамінний на банкетах і шефських роботах на селі. Його організаторські здібності на таких заходах уражають усіх хто його знає.

Але шойно заходить мова про власне підприємства, як він в'яне. Директором звичайно стає внаслідок різких, „інтелектуальних” нововведень на підприємстві і після великої оргроботи його друзів-керівників. Він щиро переконаний: усе, що можна було винайти, уже давно винайдено. І нічого собі ламати голову — нехай усе йде, як йде.

На будь-які виборні посади завжди проходить переважною більшістю голосів: виборці не можуть встояти перед його чарівною безпосередністю. Коли виявляється його повна профнепридатність, легко знаходить іншу керівну роботу.

#### „Фігаро”

Відповідальне обличчя, що миготить то тут, то там: був директором там, а тепер — директором тут. Буває на рідному підприємстві в режимі „день приїзду, день від'їзду”. Про нього говорять: „Шойно був”, чи „От-от прийде”. Він — своя людина у всіх міських, обласних, республіканських органах управління.

Усюди він з'являється з важливими питаннями, що вимагають негайного рішення. І його підприємство, як не дивно, відоме як успішне. Потім у багатьох місцях щось у нього раптом тріскається: чи те секретарок змінили, чи їхні керівники зникли. З'ясовується, що в столиці йому робити більше нічого, та й місцеві органи „нічого не вирішують”.

А чим зайнятися на своєму підприємстві, він не знає, бо бував тут наїздами, тимчасово. Якийсь час він сидить на самоті у своєму кабінеті, а потім раптом шезне.

Підприємство довге живе, як звикло, — без директора, а коли з'являється новий, починають цікавитися, де старий, і довідуються, що він вже давно працює постачальником чи експедитором на підприємстві з великим фондом командировочних витрат.

### „Імітатор”

Зовні нагадує пластмасовий муляж симпатичного чи овоча або фрукта. Засмагле узимку і влітку обличчя. Перше враження приємне: ініціативний, активний, працездатний. Але це враження оманливе. Насправді таким буває тільки на нарадах, зборах чи інших засіданнях. За будь-яким столом сидить, немов у президії. Два ключових слова у всіх його промовах — „конкретно” і „констатувати». Вміє узгодити їх з будь-якими іншими.

Освіта середня — між якимись денними курсами типу „прискорена школа бізнесу” і заочним факультетом інституту з незапам’ятно довгою назвою. У директорське крісло потрапив після багатьох літ перебування в якихось комісіях, радах, комітетах, колегіях. І будь-які вказівки „зверху”, навіть побажання, сприймає дуже серйозно, відкладаючи заради цього усі свої справи.

Найкращих результатів підприємство домагається за його тривалої відсутності. Ледь повернувшись з відпустки чи відрядження знову організує засідання і збори. Працювати підлеглим вже ніколи.

### „Бульдозер”

Змітає на своєму шляху усе, що не вдається підім’яти під себе. Сповнює жахом підлеглих, і через що їхня продуктивність зростає. На любов і повагу не претендує. З тугою згадує про більш суворі часи.

Не хехтує економічними важелями, серед яких перевагу надає самофінансуванню і самопостачанню. На цьому ґрунті постійно конфліктує з моральним і кримінальним кодексами, але як не дуже вразливий не звертає на це уваги.

Ненавидить приватних підприємців і журналістів. Незамінний при штурмах будь-якого роду. Упевнений, що ці якості роблять його корисним суспільству. Перевихованню не піддається.

### СИМ ПРАВИЛ ПОКАРАННЯ ПІДЛЕГЛИХ:

1. Реакція на небажане поведіння працівника повинна бути негайною: доторкнувся до гарячої плити, обпікся — і відразу забрав руку.

2. Перше покарання треба зробити таким, щоб удруге його не довелось застосовувати. Як біля гарячої плити: хто ж доторкнеться вдруге! Загальноприйняте поступове збільшення „доз” покарання неправильне.

3. Карати треба за щось одне (біля гарячої плити обпікаєш лише одне місце). У нас карають за все відразу і всіх людей, а не когось за конкретну помилку.

4. Незалежно від того, хто торкнувся до гарячої плити, результат завжди однаковий. Наші керівники іноді карають за конкретну помилку одну конкретну людину, а не всіх, хто брав участь.

5. Біль обпеченого місця можна пом’якшити. Ми ж захоплюємося покаранням за ту поведінку, яка нам не сподобалася, і забуваємо сказати, якої поведінки очікуємо. У винного часто немає альтернативи і немає засобів, щоб утамувати біль від покарання.

6. Що більша відстань між гарячою плитою і тілом, то меншою є імовірність обпектись. Що більше ти схильний заохочувати, то менше тобі доведеться карати своїх підлеглих.

7. Запропонуй винному самому визначити собі покарання. Люди звичайно обирають собі більш суворе покарання.

8. Не забувай, що для покарання не потрібні ні милосердя, ні розуміння, ні виваженість, ні талант, ні любов — нічого. „Висікти” людину здатен будь-який „ідіот” у прямому і переносному значеннях цього стану, у якому, на жаль, іноді перебувають і наші керівники.

### Для чого потрібні контроль і критика?

#### 1. Щоб уникнути невизначеності

Жодні найретельніше розроблені плани і програми не можуть врахувати усього. Контроль необхідний для того, щоб корегувати діяльність твоєї фірми й долати невизначеність.

2. Треба передбачати кризову ситуацію. Помилки і проблеми, що виникають у роботі, переплітаються і накопичуються, якщо їх вчасно не виправити. За допомогою контролю можна фіксувати помилки і виправляти їх перш ніж вони зашкодять досягненню цілей організації. (Якщо ти неправильно застібнув верхній гудзик піджака, то неправильно будуть застібнуті й усі інші).

#### 3. Корисно фіксувати успіх

Контроль виявляє не тільки помилки, а й успіх. Він допомагає визначити, найбільш ефективні напрямки діяльності.

Контрольний „тризубець”

\* Попередній контроль ведеться до початку роботи. Це — договори, сертифікати, стандарти, посадові інструкції, усілякі службові правила. Попередньо контролюються ресурси — людські, матеріальні, фінансові...

\* Поточний контроль вимірюються фактичні результати роботи, йде інформація, працює зворотний зв’язок з виконавцями, корегуються відхилення.

\* Завершальний контроль фіксуються підсумкові результати, оцінюються рух до мети і відхилення, визначаються санкції (винагорода чи покарання), робиться аналіз, щоб уникнути помилок у майбутньому, забезпечується мотивація виконавців на майбутнє.

## 6.2. КОМАНДА ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА ФОРМА КОЛЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Одним із способів удосконалення системи керування в організаціях є створення команд. Про команди та їх створення заговорили відносно недавно. Перші дослідження командної діяльності, опубліковані на початку 60-х років, були присвячені пошукам способів підвищення ефективності і продуктивності управлінської праці.

Сучасні організації демонструють яскраво виражені тенденції до ускладнення і збільшення свого структурного і функціонального складу, що вимагає впровадження більш ефективних організаційних форм і методів колективного управління, які б давали змогу мінімізувати час на ухвалення управлінського рішення й одночасно поліпшувати його якість, тобто продуктивність, доцільність і своєчасність. Досягти цього можна за рахунок створення добре сформованої управлінської команди, що поліпшує рішення великих і міждисциплінарних проблем.

Майже всі фірми і корпорації у нашій країні і за її межами, що успішно розвиваються і володіють високою конкурентоспроможністю, будують свій розвиток як на основі задоволення запитів сучасних споживачів, так і потреб завтрашнього дня, створюючи відділи нової техніки, проблемно-перспективні лабораторії тощо. Такі підрозділи характеризуються підвищеною мобільністю організаційних структур – їм властива „мінлива геометрія”, залежна від зміни завдань (перехід працівників від проекту до проекту, запрошення зовнішніх експертів і виконавців, створення тимчасових відділів тощо). Успіх їх функціонування ґрунтується, зокрема, на підвищенні інноваційних здібностей дослідницької групи за рахунок створення атмосфери творчого пошуку, а також колективу односторонців, що приймають на себе відповідальність за перспективи розвитку організації разом з адміністрацією, що є проявом командного підходу в інноваційному менеджменті.

Розглядаючи продуктивність менеджера як продуктивність організації, яку він очолює чи на яку впливає опосередковано, дослідники відзначають, що подальше збільшення продуктивності управлінської праці залежить від усвідомлення того, що менеджер будь-якого рангу пов'язаний зі створенням колективного продукту праці. Причетність окремого працівника до загальної справи, тобто вироблення „духу командності”, має величезне значення як мотиваційний фактор для підвищення продуктивності організації в цілому.

Менеджер, який добре знає правила командної гри, швидко й ефективно знайде вихід із таких ситуацій, як нечіткий розподіл обов'язків при реалізації проекту, низька мотивація предметної діяльності, недостатній особистий внесок конкретного члена групи, міжособистісний конфлікт та зіткнення особистих мотивів і недоліків організації.

Сучасні керівники розглядають культуру своєї організації як могутній стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними.

Командна організаційна форма, заснована на процесі делегування повноважень. Здебільшого на менеджерів різних рівнів покладається відповідальність, що значно перевищує їхні можливості, а щоб вони могли усилити це, використовуються різні форми колективного управління, засновані на перерозподілі відповідальності. Однак не всіх менеджерів задовольняє такий перерозподіл, дехто з них не довіряючи своїм колегам, вважає за краще взяти усі важливі завдання на себе.

В успішних командах виробляє та ухвалює рішення безпосередньо група, а роль адміністратора зводиться до того, щоб створити для цього необхідні умови, визначити межі простору рішення і дати, в разі потреби, необхідну пораду.

Командою як правило називають невелику кількість людей (найчастіше 5–7, рідше 15–20), що розділяють мету, цінності і загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички; беруть на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні змінювати функціонально-рольову співвіднесеність (виконувати будь-як внутрігрупові ролі); мають взаємовизначальну приналежність до даної спільноти (групи). Команда складається з групи фахівців, що належать до різних сфер організаційної діяльності і працюють спільно над рішенням тих чи інших проблем. Суть команди полягає в загальному для всіх її членів зобов'язанні, що вимагає деякого призначення, у котре вірять усі члени команди – її місії.

Місія команди повинна включати елемент, пов'язаний з виграшем, першістю, просуванням уперед. Цілі команди відрізняються від її місії: цілі команди дають змогу стежити за своїм просуванням до успіху, а місія як більш глобальне за своєю суттю поняття наповнює конкретні цілі змістом та енергією.

Жодна група не стане командою доти, поки не визнає себе підзвітною як команда. **Командна підзвітність** — це визначені обіцянки, покладені в основу двох аспектів ефективних команд: зобов'язання і довіри. Взаємна звітність не може виникнути з примусу, але якщо команда поділяє загальні призначення, мету і підхід, взаємна звітність виникає як природна складова.

Для команди важлива наявність у членів комбінації взаємодоповнювальних навичок, які можна поділити на три категорії:

- технічна чи функціональна експертиза;
- навички рішення проблем та ухвалення рішень;
- міжособистісні навички (прийняття ризику, корисна критика, активне слухання тощо).

Командні відносини, що традиційно включають у себе такі поняття, як почуття опори, дух партнерства і товариства, можуть виявлятися винятково в діловій сфері, не поширюючись на особисте життя членів команди.

#### **Теоретичні підходи до формування команд**

Розрізняють чотири основних підходи до формування команд: цільовий (заснований на цілях), міжособистісний (інтерперсональний), рольовий і проблемно-орієнтований.

**Цільовий підхід** (заснований на цілях) — дає змогу членам групи краще орієнтуватися в процесах вибору і реалізації групових цілей. Процес відбувається за участі консультанта. Цілі можуть бути стратегічними за своєю природою чи можуть бути визначені з урахуванням специфіки діяльності, наприклад, як зміна продуктивності чи обсягів продажу, а також як зміна внутрішнього середовища чи якихось процесів.



**Міжособистісний (інтерперсональний) підхід** – заснований на поліпшенні міжособистісних відносин у групі й обґрунтований тим, що міжособистісна компетентність підвищує ефективність існування групи як команди. Його ціль – збільшення групової довіри, заохочення спільної підтримки, а також поживлення внутрікомандних комунікацій.

**Рольовий підхід** – ведення дискусій і переговорів серед членів команди щодо їхніх ролей; передбачається, що ролі членів команди частково перекриваються. Командна поведінка може змінюватися зі зміною їх виконання, а також залежно від індивідуального сприйняття ролей.

**Проблемно-орієнтований підхід** до формування команди (через рішення проблем) припускає організацію заздалегідь спланованих серій зустрічей процесу (за участю третьої сторони – консультанта) із групою людей, що перебувають у спільних організаційних зв'язках і мають спільні цілі. Зміст процесу передбачає послідовне рішення командних проблем аж до досягнення головної командної мети. Передбачається, що окрім вироблення таких умінь у всіх членів команди, активність з її формування повинна бути також спрямована на виконання основного завдання, міжособистісні уміння, а також може включати цілесприйняття і визначення функціонально-рольової співвіднесеності.

Команди можуть бути як постійними (мають досвід спільної роботи, включають лідера-керівника і підлеглих), так і спеціальними (швидко створені внаслідок організаційних структурних змін, злиття). Як правило, команди формуються за чотирма напрямками:

- діагностика;
- виконання завдання;
- командні взаємини;
- командні процеси формування команди.

У процесі формування команди виокремляють такі стадії:

- вхід у робочу групу (збір даних);
- діагностика групових проблем;
- підготовка рішень і складання плану дій (активне планування);
- виконання плану дій (активний процес);
- моніторинг та оцінювання результатів.

#### **Типологія і фактори формування команд**

Команди прийнято розрізняти за декількома критеріями. За видом діяльності:

**1. Проектні групи, групи з аудиту.** Такі команди завжди швидко і конструктивно розпочинають свою діяльність, рекомендації для впровадження;

**2. Групи, які самі виробляють продукцію.** Діяльність такої групи, як правило, не має тимчасових обмежень. Для ефективного керівництва нею важливо концентруватися на продуктивності команди;

**3. Керівники процесу.** Для таких команд важливо правильно ідентифікувати поставлені перед ними конкретні цілі, що відрізняються від цілей організації загалом.

Суттєво впливають на командні процеси особливості особистого стилю керівника з членами команди.

Сучасна концепція лідерства підкреслює таку його цінність, як уміння активізувати в підлеглих здібності до самоуправління. Людину, здатну до такого роду лідерства, називають надлідером або суперлідером.

Людьми можуть керувати також:

**1. Сильний лідер** – впливає за допомогою застосування санкцій, сили, формального авторитету.

**2. Трансактор** – використовуючи особливі способи взаємодії між підлеглими, інформаційні мережі і правила комунікації, організовує ефективну роботу і підтримує власний статус.

**3. Герой-візіонер** – впливає на людей силою свого переконання.

**4. Пасіонарні**, або пристрасні, особистості здатні запропонувати іншим високі цілі і повести учасників групи за собою.

За формою субкультури управлінські групи можна поділити на чотири типи: „комбінат”, „кліка”, „гурток”, „команда”.

**„Комбінат”.** Основна психологічна характеристика – беззаперечне підпорядкування її членів своєму сильному лідеру. Підстави для підпорядкування – страх позбутися місця в групі і можливість залишитися без роботи в організації. Група заснована на дотриманні традиційної ієрархії. Це дуже стабільна групова культура, дії членів у якій чітко визначені, рішення ухвалюються оперативно – лідер має всю повноту влади і визначає політику і правила групової взаємодії. Зовнішні межі і внутрішня структура групи досить стабільні. Групові цінності ставляться вище за індивідуальні. Контроль здійснює безпосередньо лідер. Участь у процесі ухвалення рішень у групі визначається місцем суб'єкта у внутрішньогруповій ієрархії. Рішення ухвалюються внаслідок збалансування впливів різних сил на лідера, тому останнє слово завжди належить йому.

**„Кліка”** (від франц. *Clique* – згряя) – група людей, об'єднаних для досягнення користолобної авантюристичної мети. Така група складається з людей, що абсолютно довіряють своєму лідеру. Лідер „кліки” за умов підприємства, на початковій стадії розвитку організації – це така людина, якій просто вірять і внутрішньо готові йти за ним. Він впливає на послідовників своїм баченням майбутнього.

Група, як правило, нестабільна, має розмиті границі: за кризових ситуацій легко розпадається на дрібні групи. Члени організації реалізують у ній власні інтереси, виходячи з власних цілей; існує значна внутрішня конкуренція. Цінності в такій організації – індивідуальна креативність, енергійність у постановці нових цілей і розробці проектів, що узгоджуються з баченням лідера, готовність до інновацій. Індивідуальні інтереси переважають над груповими. Інформація розглядається як спільне знання, що не слід виносити назовні. Відсутність суворой регламентації групової діяльності – вона змінюється залежно від коливань в устремліннях лідера.

**„Гурток”.** Характеризується чітким розмежуванням повноважень і сфер діяльності усередині колективу, високим ступенем формалізації і

стандартизації. Діяльність функціональних сфер і їх взаємодія регулюються правилами і процедурами, що рідко змінюються. Джерело впливу – статус. Визначальні цінності – синхронність, паралельність, прогнозованість. Кожен повинен знати, що йому робити, і робить те, що запропоновано. Усі йдуть в один бік. Кожен повинен почувати себе потрібним та ідентифікувати себе з організацією. Функції і відповідальність реалізуються з майже автоматичною точністю. Для працівників характерні почуття захищеності, ретельність, зацікавленість у поглибленні спеціалізації і відпрацьовуванні навичок аж до автоматизму. Керівництво визначає контекст і ціль, зводячи до мінімуму інше втручання, повсякденна робота здійснюється сама собою. Головне завдання лідера типу „транзактор чи наставник” полягає в тому, щоб налагодити комунікацію між фахівцями. Її ефективність залежить від раціонального розподілу обов'язків та особистої відповідальності між виконавцями.

**„Команда”.** Для цього типу груп характерне відкрите обговорення проблем, добра циркуляція інформації. Діяльність орієнтована на виконання завдань, цілі змінюються за необхідності. Основна увага приділяється досягненню конкретних результатів: здібні працівники і відповідні ресурси поєднуються заради максимально швидкого та якісного виконання завдання, терміни й етапи виконання постійно контролюються.

Відносини між працівниками будуються на принципах взаємозалежності. Лідерство ґрунтується на сприянні контактам і співпраці. Керівництво діє як каталізатор групової взаємодії і співпраці.

Ефективність діяльності групи визначається індивідуальною успішністю у поєднанні з можливістю узгодити особисті цілі працівників зі стратегічними цілями організації. Команди легко адаптуються завдяки матричному принципу внутрішньої структури: окремі підгрупи створюються „під завдання” і легко можуть бути переформовані.

Управління такою групою зводиться до необхідності створення раціональної структури, забезпечення високого ступеня професіоналізму працівників, досягнення оптимального співвідношення зовнішнього контролю і незалежності робочої підгрупи. Керівник повинен бути гнучким і упевненим у собі й у своїх співробітниках. Вплив у команді засновано не на статусі чи становищі, а на професіоналізмі і компетентності.

#### **Етапи командоутворення**

**Командоутворення** – розвиток з формальної, затвердженої керівництвом, управлінської структури в робочу групу із субкультурою „команда”. Виокремлюють чотири етапи розвитку команди:

**1. Адаптація.** З погляду ділової активності характеризується як етап взаємного інформування й аналізу задач. На цьому етапі відбувається пошук членами групи оптимального способу рішення задачі. Міжособистісні зв'язки обережні і ведуть до утворення дуетів, настає стадія перевірки і залежності, що передбачає орієнтування членів групи щодо характеру дій один одного і пошук взаємоприйнятної поведінки в групі. Члени команди збираються разом з почуттям настороженості і скутості.

Результативність команди на цьому етапі низька, тому що члени її ще не знайомі між собою і не впевнені один в одному.

**2. Групування і кооперація.** Цей етап характеризується створенням об'єднань (підгруп) за симпатіями та інтересами. Його зміст виражається в протистоянні членів групи вимогам, що випливають зі змісту задачі, унаслідок виявлення розбіжностей особистої мотивації індивідів і цілей групової діяльності. Формується емоційна відповідь членів групи на вимоги задачі, що приводить до утворення підгруп. При групуванні починає формуватися групова самосвідомість на рівні окремих підгруп, що виробляють інтергрупові норми. Однак окремі підгрупи швидко усвідомлюють неможливість ефективного розв'язання задачі без комунікації і взаємодії з іншими підгрупами, що сприяє виробленню схем спілкування та інтергрупових норм, спільних для усіх груп. Уперше з'являється група з чітко вираженим почуттям „ми”.

**3. Нормування діяльності.** Розробляються принципи групової взаємодії і нормується або сфера внутрішньогрупової комунікації, або сфера колективної діяльності. Характерна ознака розвитку групи на цій стадії – відсутність інтергрупової активності. У процес відокремлення скріплена, добре підготовлена, єдина в організаційному і психологічному відношеннях група може перетворитися на групу-автономію, для якої характерні замкненість на своїх цілях, егоїзм.

**4. Функціонування.** З погляду ділової активності цю стадію можна розглядати як стадію ухвалення рішень конструктивними спробами успішного розв'язання задачі. Функціонально-рольова співвіднесеність пов'язана з утворенням рольової структури команди, що є своєрідним резонатором, за допомогою якого програється групова задача. Група відкрита для прояву і подолання конфлікту. Визнається розмаїтість стилів і підходів до розв'язання задачі. На цьому етапі група досягає вищого рівня соціально-психологічної зрілості, відрізняючись високим рівнем підготовленості, організаційною і психологічною єдністю, характерними для командної субкультури.

#### **Методи формування команд**

**Формування команди** – один з рівнів організаційного консультування. Існує три рівні процесів формування команд:

**1.** Індивідуальне консультування, тобто управління важкими проблемами, що виникають в процесі діяльності організації.

**2.** Безпосереднє формування команди – активне командне включення в планування організаційних змін (команда визначається як група з більше як двох осіб, що динамічно взаємодіють, залежать одна від одної і об'єднані спільною метою (місією). Кожен член команди відіграє певну роль, посідає чітку позицію і виконує визначену функцію в команді).

**3.** Побудова міжкомандних взаємин. В організації може існувати кілька окремих і незалежних груп, з яких необхідно сформувати команди. У такому разі консультування спрямоване як на процес формування команд, так і на налагодження взаємозв'язку між ними.

Умови, що знижують здатність команди працювати разом при колективному розв'язанні проблемних ситуацій:

- необмежене панування лідера;
- підгрупи, що ворогують між собою;
- нерівномірна участь і неефективне використання групових ресурсів;
- незмінні чи нефункціональні групові норми і процедури;
- наявність вигідних захисних позицій;
- відсутність творчого підходу до вирішення проблем;
- обмежена комунікація;
- розбіжності і потенційні конфлікти.

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, однак є специфічні ознаки, властиві тільки команді. Насамперед, це спрямованість усієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до розв'язання задач. Висока продуктивність і орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення проблем доповнюють цю характеристику. Ефективною можна назвати команду, у якій:

- панує неформальна і сприятлива атмосфера;
- завдання добре зрозуміле і прийнятне;
- члени дослухаються один до одного;
- завдання, у яких братимуть участь усі члени обговорюються;
- відверто висловлюються як свої ідеї, так і почуття;
- конфлікти і розбіжності існують, але виражаються і концентруються навколо ідей і методів, а не особистостей;
- група усвідомлює, що робить, рішення ухвалюється за згодою, а не голосуванням більшості.

За таких умов команда не лише успішно виконує свою місію, а й задовольняє особисті і міжособистісні потреби своїх членів.

## ТЕСТИ З КУРСУ „УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”

**1. Як співвідносяться поняття „менеджмент” і „управління персоналом”:**

- як тотожні
- менеджмент включає управління персоналом
- як взаємовиключні
- управління персоналом включає менеджмент

**2. Об'єкт курсу „Управління персоналом”:**

- персонал організації, трудові колективи і кожен працівник зокрема
- менеджмент організації
- кваліфікаційний склад підприємства
- лінійне керівництво

**3. Предмет курсу „Управління персоналом”:**

- забезпечення організації кадрами
- сукупність суспільних відносин, що виникають у процесі спільної діяльності працівників
- удосконалення системи управління персоналом
- персонал організації

**4. Персонал організації – це**

- сукупність усіх його працівників
- лінійні та функціональні керівники підприємства
- виробничі кадри підприємства
- трудовий колектив

**5. Суб'єкт курсу „Управління персоналом»:**

- кадри підприємства
- трудовий колектив
- усі функціональні керівники
- менеджери підприємства

**6. Менеджер – це**

- керівник організації
- керівник підрозділу
- управитель підприємством
- директор

**7. Економічні методи управління включають:**

- вироблення системи показників господарської діяльності організації
- пошук активності виробничої активності працівників
- налагодження взаємовідносин між керівником і підлеглим
- економічні стимули

**8. Адміністративні методи управління включають:**

- поради, пропозиції керівництва
- систему податків і кредитів
- накладення штрафів
- вироблення системи показників господарської діяльності

**9. Соціально-психологічні методи управління включають:**

- удосконалення системи оплати праці
- поліпшення взаємовідносин між керівником і підлеглим
- система пільг і премій для працівників
- накази керівництва

**10. Психологічні методи включають:**

- контроль за працівниками
- можливість кар'єрного росту
- гідну оплату праці
- удосконалення взаємовідносин з керівником

**11. Усі структури управління підприємства поділяються на:**

- лінійні та функціональні
- бюрократичні та адаптивні
- матричні та конгломератні
- ієрархічні та дивізійні

**12. Лінійні оргструктури найбільш прийнятні для:**

- великих туристичних фірм
- малих фірм
- для всіх підприємств
- для середніх

**13. Функціональні оргструктури базуються на:**

- приватній власності підприємства
- на виокремленні окремих підрозділів на підприємстві
- на переданні функцій управління комерційному директору
- розширенні асортименту послуг

**14. Адаптивні структури управління впроваджуються з метою:**

- запобігання бюрократії
- швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища
- підвищення ефективності діяльності підприємства
- підвищення конкурентоспроможності

**15. Матричний тип організаційної структури створюється:**

- шляхом скорочення зайвих керівних посад
- шляхом суміщення посадових обов'язків
- шляхом суміщення двох типів управління
- шляхом розмежування обов'язків

**16. Уперше матричний тип управління був застосований**

- в авіації
- у туризмі
- у готельній структурі
- у медицині

**17. За конгломератного типу управління:**

- в організації одночасно можуть існувати кілька типів управління
- організацією управляє проєкт-менеджер
- керівництво змінює форми управління
- використовується делегування повноважень

**18. Принцип формування бюрократичної структури управління:**

- неперервності
- взаємодоповнення
- єдності розпорядництва
- холізму

**19. Внутрішні фактори впливу на вибір організаційної структури:**

- системність
- комунікативність
- централізація
- комплексність

**20. Зовнішні фактори впливу на вибір організаційної структури:**

- форма правління
- політична ситуація
- стратегія організації
- природні фактори

**21. Спеціальні фактори впливу:**

- комп'ютеризація
- професійність
- адаптивність
- НТР

**22. Конгломератний тип управління найбільш характерний для:**

- міжнародних операторів з туризму
- великих готелів
- турагенцій
- монопрофільних підприємств

**23. Для чого організовується команда?**

- для виграшу
- для перерозподілу відповідальності
- для звільнення зайвих працівників
- для підвищення економічних показників

- 24. Що об'єднує людей у команду:**
- спільні кошти
  - спільна сфера діяльності
  - спільна мета
  - психологічні мотиви
- 25. Найважливіша ознака команди:**
- віра в перемогу
  - взаємодоповнювальні навички
  - наслідування лідера
  - однакові погляди
- 26. Тип команди за видом діяльності:**
- диверсифікована
  - керівна
  - інтегрована
  - прогресивна
- 27. Лідерами команди можуть бути:**
- ліберал
  - тиран
  - трансактор
  - революціонер
- 28. Форма субкультури управлінської групи:**
- система
  - організація
  - комбінат
  - комплекс
- 29. Відносини в команді базуються на принципах:**
- взаємозалежності
  - любові
  - автоматичності
  - розуміння
- 30. Одна з життєвих стадій команди:**
- реорганізаційна
  - стадія росту
  - реабілітаційна
  - планування
- 31. За матричної структури оргуправління працівники після реалізації проекту:**
- залишаються безробітними
  - займаються іншим проектом
  - повертаються в свої функціональні підрозділи
  - перекваліфікуються
- 32. Функції проєкт-менеджера:**
- добір членів команди
  - створення активної внутрішньої культури
  - проведення співбесіди і добору
  - підготовка персоналу
- 33. Поняття „управління персоналом” і „кадровий менеджмент”**
- тотожні
  - „управління персоналом” включає „кадровий менеджмент”
  - „кадровий менеджмент” включає „управління персоналом”
  - не тотожні
- 34. Управління персоналом – це:**
- вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив
  - теорія взаємовідносин між керівником і підлеглим
  - організація виробництва
  - добір кадрів для навчання
- 35. За технократичного підходу управлінські рішення визначаються:**
- інтересами керівного складу
  - технологічним процесом
  - економічним інтересом
  - психологічними настановами
- 36. Гуманістичний підхід до управління передбачає:**
- прибутковість підприємства
  - зниження відчуженості працівника
  - справедливість оплати
  - економічним інтересом
- 37. Ф.Тейлор досліджував:**
- психологічні особливості персоналу
  - фізичні норми праці
  - мотивацію праці
  - ергономіку
- 38. Автор теорії „Х” та „У”:**
- Ф. Тейлор
  - Ф. Герцберг
  - Д. Мак-Грегор
  - М. Вебер
- 39. Один із трьох стилів керівництва, за К.Левіном:**
- авторитарний
  - ліберальний
  - неадекватний
  - демократичний

**40. Дві основні кадрові стратегії:**

- концентрована та диференційована
- основна та функціональна
- відкрита та закрита
- коротко- та довготермінова

**40. Ціль маркетингу персоналу:**

- вивчення кадрів
- оптимальне використання кадрових ресурсів
- ухвалення кадрового рішення
- порівняння внутрішнього та зовнішнього середовища

**41. Яке з наведених визначень характеризує поняття „персонал”?**

- сукупність усіх працівників організації, які беруть участь у господарській діяльності підприємства
- сукупність робітників, які реально існують у просторі і часі як спільність
- керівники та службовці, які виконують функції з переважанням розумової праці
- об'єднання громадян для спільної діяльності за соціальними чи соціально-психологічними характеристиками

**42. Здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та послуг, характеризує категорію:**

- робоча сила
- персонал
- формальна група
- соціальна група

**43. В історичному розвитку управління персоналом можна виокремити послідовну зміну таких сучасних концепцій:**

- управління трудовим ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною
- управління персоналом, управління кадрами, управління людиною
- менеджмент персоналу, управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, управління людиною, управління кадрами, управління персоналом

**44. Визначення „людина розглядається як неповторний елемент соціальної організації в єдності трьох компонентів: трудової функції, соціальних відносин, стану працівника” – стосується концепції:**

- управління людськими ресурсами
- управління персоналом
- управління кадровим потенціалом
- усі відповіді правильні

**45. Виконання традиційних функцій кадрових служб і підготовка кадрів властиві:**

- класичному підходу „управління персоналом”
- концепції „управління людськими ресурсами”
- сучасному підходу під назвою „управління людиною”
- бюрократичному підходу до „управління трудовими ресурсами”

**46. Професіоналізація сфери управління персоналом та орієнтація на цілі організації належать до:**

- концепції „управління людськими ресурсами”
- бюрократичного підходу до „управління трудовими ресурсами”
- класичного підходу до „управління персоналом”
- правильної відповіді немає

**47. На які групи за участю в процесі виробництва поділяється персонал?**

- виробничий персонал – робітники та управлінський – службовці
- керівники та спеціалісти
- керівники, службовці та допоміжний персонал
- основний персонал – спеціалісти та допоміжний – робітники

**48. Персонал підприємства – це:**

- усі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції та зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці
- сукупність кадрів однієї професійної групи
- основний (штатний) склад працівників установи, підприємства, організації тієї чи іншої сфери діяльності
- усі постійні працівники, які пройшли попередню професійну підготовку і мають спеціальну освіту, трудові навички та досвід роботи в обраній ними сфері діяльності

**49. Основні категорії персоналу підприємства:**

- робітники, спеціалісти, керівники
- керівники, спеціалісти, службовці
- службовці, основні робітники, керівники
- інженери, спеціалісти, допоміжні робітники

**50. Поняття „кадри” означає:**

- постійний штатний склад працівників
- працівники апарату управління
- оперативний персонал підприємства
- працівники підприємства високої кваліфікації

**51. Що характеризує визначення: „Сукупність та єдність методів, процедур, прийомів впливу на працівників з метою використання їх потенціалу у досягненні цілей організації”?**

- процеси управління персоналом
- функції управління персоналом
- ключові компетенції керівного складу працівників підприємства
- правильної відповіді нема

**52. В якій концепції людина розглядається як невідновний ресурс або елемент соціальної організації?**

- „управління людиною”
- „управління персоналом”
- „використання трудових ресурсів”
- „управління людськими ресурсами”

**53. Сукупність прав і обов’язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності, – це:**

- посада
- професія
- спеціальність
- кваліфікація

**54. Здатність до кваліфікованої праці в певній професії – це:**

- загальна працездатність
- спеціальна працездатність
- професійна працездатність
- кваліфікація працівника

**55. Види безробіття:**

- структурне та фрикційне
- офіційне та інституціональне
- технологічне, економічне та молодіжне
- усі перелічені

**56. Управління кадрами – це:**

- керівництво персоналом з метою досягнення спільної мети
- процес планування, добору, підготовки, оцінки та безперервної освіти кадрів, спрямований на їх раціональне використання і підвищення ефективності виробництва
- процес управління трудовим колективом підприємства
- послідовність етапів з набору та раціонального використання працівників

**57. Кваліфіковані працівники, які пройшли попередню підготовку, мають спеціальну освіту, трудові навички і (або) досвід роботи, – це:**

- керівники підприємства
- весь персонал підприємства
- кадри підприємства
- управлінський персонал

**58. В якій концепції людина розглядається як невідновний ресурс або елемент соціальної організації:**

- „управління людиною”
- „управління персоналом”
- „використання трудових ресурсів”
- „управління людськими ресурсами”

**59. Виконання традиційних функцій кадрових служб і підготовка кадрів властиві:**

- класичному підходу „управління персоналом”
- концепції „управління людськими ресурсами на підприємстві”
- сучасному підходу під назвою „управління людиною”
- бюрократичному підходу до „використання трудових ресурсів”

**60. Професіоналізація сфери управління персоналом та орієнтація на цілі організації належать до:**

- класичного підходу до „управління персоналом”
- концепції „управління людськими ресурсами на підприємстві”
- сучасного підходу під назвою „управління людиною”
- бюрократичного підходу до „використання трудових ресурсів”

**60. Професіоналізація сфери управління персоналом та орієнтація на цілі організації належать до:**

- класичного підходу до „управління персоналом”
- концепції „управління людськими ресурсами на підприємстві”
- сучасного підходу під назвою „управління людиною”
- бюрократичного підходу до „використання трудових ресурсів”

**61. Кваліфікаційні вимоги до працівника належать:**

- посадовою інструкцією
- тарифно-кваліфікаційним довідником
- колективним договором
- статутом підприємства

**62. До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду не належать:**

- адаптація
- внутрішній конкурс
- суміщення професій
- ротація



- 63. До зовнішніх джерел залучення кандидатів на посаду не відносяться:**
- курси навчання організації
  - списки очікування
  - центри зайнятості
  - самостійний пошук через засоби масової інформації

- 64. Під час попереднього добору у бесіді з претендентами на посаду менеджера з персоналу виявляє:**
- сімейний стан, зовнішній вигляд
  - рівень освіченості
  - навички
  - загальні особистісні якості

- 65. Менеджеру з персоналу при бесіді з претендентом на посаду заборонено запитувати:**
- з ким Ви постійно проживаєте?
  - чому Ви звільнились з попередньої роботи?
  - хто рекомендував Вас на цю посаду?
  - які Ви маєте досягнення у цій роботі?

- 66. Атестаційна комісія після проведення атестації працівників організації ухвалює таке рішення:**
- атестувати або не атестувати
  - звільнити з посади
  - атестувати умовно перевести на іншу роботу

- 67. Добір персоналу – це рішення про відповідність кандидата визначеній посаді:**
- керівника підприємства або конкурсної комісії
  - голови конкурсної комісії
  - менеджера структурного підрозділу
  - менеджера з персоналу

- 68. Що таке первинний добір кандидатів на посаду?**
- процес селекції кандидатів, що відповідають мінімальним вимогам до посади
  - обмін інформацією між представником організації і кандидатом на посаду з метою оцінки його кваліфікації
  - заходи, що проводяться організацією для зниження чисельності своїх співробітників
  - всі відповіді вірні

- 69. Інформація про умови конкурсу на вакантні посади розміщується в засобах масової інформації не пізніше як за:**
- 1 місяць
  - 2 місяці
  - 20 днів
  - 15 днів

- 70. Переведення на іншу роботу в організації – це:**
- зміна місця роботи працівника
  - зміна виду трудової діяльності
  - зміна умов праці
  - усі відповіді правильні

- 71. За проведення конкурсу з добору кандидатів на посаду відповідає:**
- конкурсна комісія
  - лінійний менеджер
  - менеджер з персоналу
  - керівник організації

- 72. Що визначає фактичний вплив посадової особи на підприємстві?**
- влада
  - обов'язки
  - відповідальність
  - повноваження

- 73. В Україні трудові договори за строком дії бувають таких видів:**
- укладені на невизначений строк
  - укладені на визначений строк
  - укладені на час виконання певної роботи
  - усі відповіді правильні

- 74. Забороняється відмовляти у прийнятті на роботу за такими мотивами:**
- соціальне походження
  - без прописки на проживання за місцем роботи
  - вагітність жінок
  - матері з малими дітьми

- 75. Що слугує регламентом вимог щодо кваліфікації працівників?**
- посадова інструкція
  - тарифно-кваліфікаційний довідник
  - положення про підрозділ
  - статут підприємства

- 76. Вибори як засіб конкурсного добору претендентів на посаду здійснюється з урахуванням думки:**
- трудового колективу
  - конкурсної комісії
  - лінійного менеджера
  - менеджера з персоналу

- 77. За підготовку і проведення конкурсу з добору кращих кандидатів на посаду відповідає:**
- конкурсна комісія
  - лінійний менеджер

- менеджер з персоналу
- керівник організації

**78. Набір працівників в організацію є початковою стадією:**

- планування чисельності працівників
- мотивації персоналу
- комплектування штату персоналу
- виявлення потреби в персоналі

**79. Агенти-розповсюджувачі інформації належать до:**

- внутрішніх джерел набору персоналу
- консультантів у сфері найму персоналу
- зовнішніх джерел набору кадрів
- методів добору найбільш кваліфікованих працівників

**80. Усі джерела набору кадрів в організації поділяються на:**

- зовнішні та спеціальні
- внутрішні та зовнішні
- активні та пасивні
- приховані та явні

**81. Документ, що описує діяльність та її місце в організації, називається:**

- посадова інструкція
- кар'єрограма
- професіограма
- оперограма

**82. Документ, що описує послідовність виконання операцій з управління персоналом із зазначенням виконавців, називається:**

- посадова інструкція
- технологічна карта
- професіограма
- оперограма

**83. Вимоги, які висуваються до виконавця, та перелік його найбільш важливих якостей містить:**

- оперограма
- кар'єрограма
- психограма
- професіограма

**84. Тимчасове наймання працівників оформляється:**

- колективним договором
- трудовим договором
- контрактом
- договором підряду

**85. В якій послідовності здійснюється добір працівників в організацію:**

- медичний догляд, співбесіда, заповнення бланка заяви, тестування, перевірка рекомендацій і послужного списку, наймання
- представлення резюме, співбесіда, перевірка анкетних даних і рекомендацій, медичний контроль і рішення про наймання
- попередня відбіркова бесіда, заповнення бланка заяви, інтерв'ю, тестування, перевірка рекомендацій і послужного списку, медичний контроль, наймання
- домовленість по телефону, ознайомлення з резюме, інтерв'ю, перевірка особової справи, оцінка відповідності вимогам, оформлення трудового договору (контракту).

**86. Професіограма – це:**

- загальна характеристика професії та її значення
- „портрет” ідеального працівника, який визначає вимоги до сукупності його особистих якостей, здібностей виконувати ті чи інші функції і соціальні ролі
- визначення особливостей трудового колективу і вимог до співробітника
- перелік основних вимог до індивідуальних психологічних якостей працівника

**87. Трудова адаптація працівників – це:**

- входження особистості в нову предметно-матеріальну та соціальну сферу
- пристосування працівника до навколишнього середовища
- процес знайомства працівника з трудовим колективом
- поступове набуття навичок з нового виду діяльності

**88. Вступ на посаду як складова адаптації працівника має такі форми:**

- загальна орієнтація, спеціальна орієнтація, індивідуальний вступ на посаду
- ознайомлення з правилами охорони праці, технікою безпеки, додатковими пільгами, персональними обов'язками
- ознайомлення з основними дисциплінарними правилами, особливостями роботи підрозділу, правилами техніки безпеки та гігієни, знайомство з членами колективу
- немає вірної відповіді

**89. При відборі персоналу застосовують такі методи:**

- анкетні, інтерв'ю, функціональної ідентифікації, біографічний
- експертні, проєктивні, конкурсні, тестування, психофізіологічні, медичні, професійних перемішень, безпосереднього визначення особистості
- відображеної суб'єктивності, рейтингових оцінок, рольової ідентифікації, самоаналізу, інтерв'ю, тестування
- правильної відповіді немає

- 90. Що таке первинний добір кандидатів на посаду?**  
– процес селекції кандидатів, що відповідають мінімальним вимогам до посади  
– обмін інформацією між представником організації і кандидатом на посаду з метою оцінки його кваліфікації  
– заходи, які організація провадить для зниження чисельності своїх працівників  
– усі відповіді правильні
- 91. Про який вид адаптації йдеться: „Пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і стосунків у новому колективі”?**  
– соціально-психологічна  
– професійна  
– організаційна  
– первинна
- 92. За допомогою яких методів оцінюють кандидатів на посаду за їх первинного добору?**  
– аналіз анкетних даних  
– атестація  
– ротация  
– інтеграція
- 93. За допомогою якого методу проводяться роз’яснення і демонстрація прийомів роботи безпосередньо на робочому місці?**  
– інструктаж  
– лекція  
– кейси  
– ділові ігри
- 94. Добір – всебічне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і визначення кращих із них провадить:**  
– конкурсна комісія  
– трудовий колектив  
– лінійний менеджер  
– менеджер з персоналу
- 95. До переваг внутрішніх джерел наймання персоналу не належать:**  
– формування ідеології „просування”  
– можливості оцінки  
– низькі витрати з пошуку персоналу  
– необхідність комплексної програми розвитку персоналу
- 96. Професійна орієнтація передбачає:**  
– виявлення професійної придатності, трудову адаптацію  
– трудову адаптацію, професійний добір, профдобр  
– профпропаганду, профконсультації, професійний добір, профдобр  
– професійне обстеження, профпропаганду, профконсультації

- 97. Основою якого типу інтерв’ю з кандидатом на вакантну посаду є фіксований набір запитань?**  
– панельного  
– неструктурованого  
– структурованого  
– закритого
- 98. Напрями трудової адаптації:**  
– первинна, вторинна  
– відкрита, закрита  
– зовнішня, внутрішня  
– професійна, соціальна
- 99. Який процес покликаний узгоджувати і врівноважувати інтереси роботодавців і найманих працівників?**  
– кадрове планування  
– адаптація працівників  
– плинність кадрів  
– професіограма
- 100. Якщо працівник після закінчення строку попередження про звільнення з роботи не залишив місця роботи і не вимагає розірвання трудового договору, адміністрація:**  
– не може звільнити його з роботи на підставі заяви, поданої раніше  
– може звільнити протягом двох днів після строку попередження  
– може звільнити працівника після узгодження з профспілковим комітетом  
– усі відповіді правильні

## ПИТАННЯ НА ІСПИТ

1. Управління персоналом як наука і часткова функція менеджменту: поняття, об'єкт та суб'єкт, завдання і принципи, функції.
2. Персонал організації та його основні характеристики.
3. Управлінський та виробничий персонал у системі кадрового менеджменту.
4. Еволюція поглядів на управління персоналом у системі науки про менеджмент.
5. Поняття, цілі та чинники формування системи управління персоналом на підприємстві.
6. Структура системи управління персоналом на підприємстві, характеристика її підсистем.
7. Організаційне проектування управління персоналом, його підсистеми та методи.
8. Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства.
9. Інформаційне та науково-методичне забезпечення управління персоналом підприємства.
10. Матеріально-технічне і фінансове забезпечення управління персоналом підприємства.
11. Поняття, цілі, напрями та етапи формування кадрової політики організації.
12. Типи (види) кадрової політики організації, їх характеристика.
13. Особливості формування кадрових стратегій, основні їх типи.
14. Кадрове планування: поняття, мета, види та етапи здійснення.
15. Методи визначення планової чисельності виробничого персоналу підприємства.
16. Методи визначення планової чисельності управлінського персоналу підприємства.
17. Поняття, завдання, етапи та джерела маркетингу персоналу в організації.
18. Алгоритм процесу залучення персоналу організаціями.
19. Джерела залучення персоналу: види, характеристики, переваги та недоліки.
20. Основні етапи процесу відбору персоналу, їх характеристика.
21. Методи набору і відбору персоналу в організаціях.
22. Сутність договірної регулювання набору персоналу. Зміст та процедура підписання трудового договору.
23. Професійна орієнтація працівника: поняття, завдання, елементи.
24. Професійна адаптація працівника: поняття, види та основні процеси.
25. Поняття, цілі, елементи та критерії ділового оцінювання персоналу.
26. Види та методи оцінювання персоналу в організації.
27. Особливості ділового оцінювання управлінського персоналу.

28. Атестація персоналу як вид ділового оцінювання: поняття, функції, види та етапи.
29. Система професійного навчання і розвитку на підприємстві: поняття, цілі, складові, форми та особливості організації.
30. Поняття, види, мотиви та етапи формування ділової кар'єри.
31. Завдання, джерела, види та особливості формування кадрового резерву в організації.
32. Види, чинники, показники та процеси руху персоналу.
33. Правові аспекти організації процедури вивільнення персоналу.
34. Основні правові підстави припинення трудового договору з працівником.
35. Поняття, причини, показники та методи скорочення плинності персоналу.
36. Поняття трудової дисципліни, її чинники, та шляхи зміцнення.
37. Значення і завдання регулювання трудової діяльності персоналу, чинники, що визначають його ефективність.
38. Регламентування трудової діяльності посадових осіб на підприємстві.
39. Регламентування діяльності структурних підрозділів підприємства.
40. Поняття та законодавче регулювання робочого часу на підприємстві.
41. Законодавче регулювання часу відпочинку працівників на підприємстві.
42. Поняття, чинники, види та напрями забезпечення умов праці на підприємстві.
42. Організація роботи кадрової служби підприємства, структура, завдання та обов'язки.
43. Посадова інструкція працівника кадрової служби: основні елементи та їхні характеристики.
44. Поняття і напрями ведення кадрового діловодства на підприємстві. Класифікація кадрової документації.
45. Основні кадрові документи на підприємстві: особливості їх формування і ведення.
46. Порядок і організація процесу ведення трудових книжок працівників, основні елементи записів у трудових книжках.
47. Поняття та складові елементи системи соціально-трудова відносин.
48. Сторони, суб'єкти і принципи соціально-трудова відносин.
49. Рівні та предмет соціально-трудова відносин.
50. Типи соціально-трудова відносин та їх характеристики.
51. Колективні договори та угоди як форма соціального партнерства: загальна характеристика.
52. Зміст колективних договорів та процедура підписання.
53. Статус профспілок та їх об'єднань в Україні.
54. Регулювання соціально-трудова відносин на глобальному рівні. Міжнародна організація праці: завдання, організація та напрями діяльності.
55. Загальні засади та критерії оцінки ефективності управління персоналом.

56. Сутність економічної ефективності управління персоналом, її показники.
57. Сутність організаційної та соціальної ефективності управління персоналом.
58. Поняття та основні групи витрат підприємства на персонал.
59. Особливості зарубіжних систем управління персоналом на підприємстві

## ПРАКТИЧНІ РОБОТИ

### Практична робота №1

Визначити чисельність робітників у плановому періоді згідно таких даних:

	Звітний період	Плановий період
Обсяг чистої продукції, тис. грн.	8520	9240
Чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.	1500	?
Питома вага робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %	68,0	70,0
Ріст продуктивності праці, %		110,0

#### Розв'язання:

$$ПЧ = БЧ_{пв} * I_{в/1} \text{ пп де,}$$

$БЧ_{пв}$  – базова чисельність промислово-виробничого персоналу (чол.)

$I_{в}$  – індекс росту виробництва у плановому періоді

$I_{п}$  – індекс росту продуктивності праці у плановому періоді

$$ПЧ_{пв} = 1500 * (9240 : 8520) : 1,1 = 1502,18 = 1503$$

$$ПЧ_{роб} = 1503 * 0,70 = 1052,1 = 1053$$

### Практична робота №2

Визначити чисельність адміністративно-управлінського персоналу згідно методу Розенкранца за такими даними:

	Кількість дій	Необхідний час
Розрахунок наявних грошових коштів	500	1
Облік витрат-доходів підприємства	3000	0,5
Розрахунок зведеного фінансового балансу	300	3
Річний фонд часу одного робітника згідно контракту	1920 год.	
Коефіцієнт втрат часу на відпочинок	1,12	
Коефіцієнт втрат часу на підготовку робочого місця	1,3	
Коефіцієнт перерахунку явочної чисельності	1,1	

#### Розв'язання:

$$ПЧ_{уп} = (500 * 1 + 3000 * 0,5 + 300 * 3) : 1920 * 1,12 * 1,3 * 1,1 = 2,41 = 3$$

### Практична робота №3

Визначити планову чисельність основних робітників згідно трудомісткості виробничої програми, норм виробітку та норм обслуговування відповідно до таких даних:

Планова трудомісткість одного виробу	0,8 н-год.
Річний обсяг виробництва	1 млн. шт.
Номінальний фонд часу робітника	223 дні
Чергові та додаткові відпустки	28 днів
Невиходи на роботу через хворобу	3
Кількість автоматів у цеху	34
Норма обслуговування налагоджувача	8 од. облад.
Кількість змін	2
Тривалість зміни	8,1 год.
Втрати часу на регламентовані простої	5%
Внутрішньо змінні витрати часу з вини робітників	2%
Середній відсоток виконання норм по підприємству	114%
Чисельність допоміжного персоналу	30% від заг.

#### Розв'язання:

- $PЧ_{\text{тип}} = (1000000 * 0,8) : 223 * 8,1 * 2 * (1 - 0,07) * 1,14 = 208,87 = 209$   
 $0,07 = 5\% + 2\% = 7\%$  або  $0,07$
- $P_{\text{чно}} = 34 * 2 * ((223 - 28 - 3) : 223) : 8 = 7,31 = 8$
- $PЧ_{\text{нв}} = 1000000 : (223 * 8,1 * 2 * (1 - 0,07) * 1,14 * (1000000 : (1000000 * 0,8))) = 194,25 = 195$

### ЗАДАЧІ

- Оцініть плінність кадрів у підприємстві за звітний період на підставі таких показників:
  - Середньооблікова чисельність персоналу – 243 чол.
  - Кількість звільнених за звітний період – 29 чол., зокрема:
    - За власним бажанням – 15 чол.
    - У зв'язку з виходом на пенсію – 7 чол.
    - За ініціативою адміністрації – 5 чол.
    - За станом здоров'я – 2 чол.
  - Кількість прийнятих у підприємство за звітний період – 39 чол.Розробіть заходи щодо формування стабільного трудового колективу підприємства.
- Темп зростання продуктивності праці у підприємстві склав 125%, товарообіг заплановано в сумі 10 475 тис. грн. Продуктивність праці на одного працівника у звітному році склала 85 тис. грн. Визначте загальну потребу підприємства в персоналі.

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

- Розробити місію туристичної компанії «Х» керуючись запропонованим планом і представленою характеристикою діяльності фірми.
- Охарактеризуйте організаційну культуру ресторану «Х». Які елементи культури відображає наведена ситуація (розподіліть їх за трьома основними рівнями корпоративної культури).
- Які методи підтримки корпоративної культури можуть використовуватися (або показані в ситуації) в ресторані «Х» для підвищення організаційної ефективності?
- Опишіть можливі складові елементи кадрової політики фірми в умовах скорочення виробництва.
- Опишіть, яка інформація про зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми необхідна для прийняття рішення про:
  - вибір певного методу і джерела набору персоналу;
  - використанні певних технологій навчання.
- Охарактеризуйте етапи прийняття рішення про вибір джерел набору персоналу туристичної фірми «У».
- Скласти анкету (для працівників будь-якого підприємства галузі гостинності).
- Скласти бланк оцінного листа (для будь-якої посади підприємства галузі гостинності).
- Проведення комплексної оцінки праці працівників готелю «Z».

9.1. Нехай працівники служби прийому та розміщення готелю «Z» отримали такі індивідуальні характеристики при оцінці результатів їх роботи керівником підрозділу:

Розрахувати коефіцієнт трудового внеску кожного працівника і виявити величину відхилення значень коефіцієнтів від середнього рівня по підрозділу.

9.2. Скласти ряд якісних критеріїв для оцінки потреби в навчанні (підвищенні кваліфікації) працівників і кількісних оцінок можливих характеристик.

9.3. Провести оцінку складності робіт співробітників фірми за трьома будь-яким якісним показником і трьома будь-яких посад.

10. Сформулюйте методи і критерії відбору працівників ТзОВ «Z» для проведення навчання.

10.1. Сформулюйте програму (методи) стимулювання цих працівників.

10.2. Розробіть програму навчання, що включає певні етапи та форми навчання.

11. Ви – менеджер з набору та використання персоналу ПП «X».

Під час аналізу фінансового звіту за даний рік у ПП «X» було виявлено значне зниження обсягу збуту (у порівняльних цінах), що було обумовлено зменшенням купівельної спроможності населення, недостатньою сумою обігових коштів, зниженням товарних запасів.

Керівництвом підприємства було прийнято рішення щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства, оцінки кваліфікації персоналу, проведення атестації робітників комерційного відділу підприємства з метою ефективного його розставлення, мотивації та розвитку.

#### Завдання до ситуації:

1. Проведіть аналіз структури персоналу підприємства (за віком, освітою та категоріями персоналу).

2. Охарактеризуйте кваліфікацію персоналу підприємства.

#### Інформаційне забезпечення завдання:

Таблиця 1.

Кадровий склад ПП «X», осіб.

Категорії персоналу	Попередній рік	Звітний рік
1. Адміністративно-управлінський персонал	38	29
2. Торговельно-оперативний персонал	295	287
3. Допоміжний персонал	74	69
Разом:	407	385

Таблиця 2.

Характеристика працівників ПП «X» за віковим критерієм і освітою, осіб.

Вік, років	Працівники з вищою освітою		Працівники із середньою спеціальною освітою		Працівники із середньою освітою	
	попередній рік	звітний рік	попередній рік	звітний рік	попередній рік	звітний рік
До 30	6	5	52	49	8	9
30-45	18	14	94	91	7	5
45-55	25	27	70	69	40	35
Понад 55	16	13	54	48	17	20

Таблиця 3.

Чисельність працівників, які мають необхідну освіту та необхідний досвід у ПП «X»

Показники	Роки		Відхилення (+, -)
	попередній рік	звітний рік	
Середньооблікова чисельність працівників	65	54	-11
Чисельність працівників, які мають необхідну освіту	54	44	-10
Чисельність працівників, які мають необхідний досвід	45	36	-9

12. Охарактеризуйте ступінь важливості функціональної, інтелектуальної, ситуативної, часової, соціальної компетентності для менеджерів інституціонального, управлінського і технічного рівнів управління. Наведіть відповідні приклади.

13. В якості рекомендацій менеджеру для забезпечення ефективності діяльності трудового колективу виділяють:

13.1. При формуванні трудового колективу необхідно враховувати особливості прояву тих або інших типів поведінки працівників (уявний тип, емоційно-комунікативний тип, організаторський тип).

13.2. Члени груп с різностатевим складом у більшому ступені схильні до соціального тиску, ніж члени одностатевих груп.

13.3. Групи, які складаються із членів, що володіють різними здібностями, діють більш ефективно, ніж групи, члени яких мають аналогічні здібності.

13.4. Необхідно забезпечувати сполучення досвідчених працівників з молодими.

14. Для трудового колективу підприємства є характерним таке: колектив перестав розвиватися, втратив здібність до адаптації, соціальний



контроль набув консервативного характеру і визначає статику колективу. На якій стадії розвитку знаходиться трудовий колектив? Охарактеризуйте роль керівника колективу на даному етапі.

15. Визначте фактори, що впливають на дієвість функціонування Вашої студентської групи. Які з них Ви вважаєте найважливішими і чому? Наведіть приклади.

16. Культивування у робітників сильного почуття належності до підприємства або місця роботи є не тільки ефективним «закріплюючим» фактором, але і дуже важливим з погляду стимулювання працьовитості. Який з перерахованих нижче прикладів є найбільш прийнятним для стимулювання працьовитості?

А: При визначенні цілей роботи на підприємстві, а також при складанні робочих планів треба робити так, щоб підлеглі за мірою можливості приймали в цьому участь.

Б: Необхідно, наскільки це можливо, уникати того, щоб змушувати підлеглих виконувати непосильну роботу. Треба піклуватися про кожного підлеглого.

В: Встановити чіткий порядок на робочих місцях і самому як керівнику чітко дотримувати його, показуючи приклад іншим.

17. Керівники добре знають, що в малій робочій групі значно легше домогтися єдності дій, ніж у великій. Чому легше і які з наведених причин є обґрунтованими?

А: Спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої, тому в малій групі легше знайти загальну точку зору. У великій групі домогтися цього складніше, тому що спілкування в малій групі інтенсивніше.

Б: Якщо група нечисленна, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано з прагненням людей до взаєморозуміння.

В: У будь-якій групі завжди є люди, думка яких завжди розходиться з думкою навколишніх. Якщо група нечисленна, то в ній менше таких людей. Тому не потрібно витрачати багато зусиль на домовленості.

18. У Японії в основі управління організацією лежить феномен групу. Обов'язок менеджера полягає в тому, щоб формувати атмосферу взаємодопомоги, взаємодії серед підлеглих. Які з перерахованих мір є ефективними для культивування такої атмосфери?

А: Будь то сфера виробництва або сфера торгівлі, на підприємстві слід створювати свого роду атмосферу співробітництва між робочими групами.

Б: Визначити обсяг роботи в межах підприємства, розподілити її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожен не виходив за межі своєї компетенції. Одночасно з цим здійснювати керівництво так, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному.

В: Провести неофіційні заходи (зустрічі, екскурсії), у ході яких працівники могли б із задоволенням невимушено поспілкуватися один з одним. Поряд з цим треба за допомогою зборів і інших заходів сприяти тому, щоб працівники стали розуміти характер роботи один одного.

19. Визначте, яку соціальну роль виконує кожен студент Вашої групи. Які типи відносин між студентами властиві Вашій групі?

20. Здійсніть порівняльну характеристику пасивної, реактивної, превентивної і активної кадрової політики. Визначте умови застосування різних типів кадрової політики підприємств.

21. Охарактеризуйте систему чинників, що визначають кадрову політику підприємства. Наведіть відповідні приклади.

21. Проаналізуйте існуючі методи прогнозування потреби в персоналі.

22. Яке буде Ваше відношення як керівника до кандидата на вакантне місце, якщо його супровідний лист друкований на папері для заміток, без логічної структури написання? Яке буде Ваше перше враження про кандидата, і чи поголитесь Ви запросити його на особисту бесіду, тому що він відповідає потрібним професійним якостям фахівця?

23. Як ви поставитеся до того, що резюме одного з претендентів на посаду начальника відділу маркетингу в розділі «Досвід роботи» містить величезну інформацію про різні місця роботи даного фахівця (до того ж, не більше півроку на одному робочому місці)? Як Ви побудуєте співбесіду з цим кандидатом?

24. Розробіть процедуру проведення атестації працівників туристичного підприємства «Х». Визначте та охарактеризуйте основні етапи атестації.

25. Визначте систему факторів, що впливають на об'єктивність ділового оцінювання персоналу підприємства.

26. Проаналізуйте існуючі методи виконання процедур оцінювання персоналу. Виявіть їх переваги і недоліки.

27. Розробіть анкету для оцінки ділових і особистісних якостей адміністративно-управлінського персоналу туристичного підприємства.

28. Ви – менеджер з персоналу у підприємстві. Вам потрібно звільнити підлеглого. Яким чином Ви будете готуватися до бесіди з працівником, що звільнюється, та за якою схемою будете проводити цю бесіду?

29. Вивчіть і проаналізуйте правове регулювання розірвання трудового контракту у підприємствах України.

30. Охарактеризуйте порядок укладення та реєстрації колективного договору у підприємстві.

31. Вивчіть законодавчу базу, що регулює функціонування системи соціального партнерства у підприємствах України.

32. Проаналізуйте існуючі методики оцінки ефективності управління персоналом підприємства та здійсніть їх порівняльну характеристику.

33. Дайте характеристику процесу розвитку практики управління персоналом на одному з підприємств України.

34. Визначте й обґрунтуйте місце управління персоналом серед факторів виживання та успіху підприємства на ринку. Проаналізуйте стан цих факторів на прикладі конкретного підприємства. Визначте, як вони можуть бути поліпшені і яку роль у цьому відіграє управління персоналом.

35. Розробіть «дерево цілей» з управління персоналом з урахуванням особливостей одного з туристичних підприємств.

## СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ

36. Охарактеризуйте взаємозв'язок цілей управління персоналом із загальними цілями підприємства. Наведіть відповідні приклади.

37. Розкрийте взаємозв'язок курсу «Управління персоналом» з дисциплінами, що вивчалися Вами у попередніх навчальних семестрах. Визначте роль та місце даної дисципліни у підготовці майбутніх спеціалістів. Які навички з управління персоналом повинні бути притаманні менеджерам, що працюють в умовах ринкової економіки?

38. Як рекомендації менеджерів для забезпечення ефективності діяльності трудового колективу виділяють?

39. Для трудового колективу підприємства є характерним таке: колектив перестав розвиватися, втратив здібність до адаптації, соціальний контроль набув консервативного характеру і визначає статистику колективу. На якій стадії розвитку перебуває трудовий колектив? Охарактеризуйте роль керівника колективу на даному етапі.

40. Визначте фактори, що впливають на дієвість функціонування вашої студентської групи. Які з них ви вважаєте найважливішими і чому? Наведіть приклади.

41. Культивування у працівників сильного почуття належності до підприємства або місця роботи є не тільки ефективним «закріплюючим» фактором, але і дуже важливим з погляду стимулювання працьовитості. Який з наведених далі прикладів є найбільш прийнятним для стимулювання працьовитості?

А: При визначенні цілей роботи на підприємстві, а також при складанні робочих планів треба робити так, щоб підлеглі у міру можливості обрали в цьому участь.

Б: Необхідно, наскільки це можливо, уникати того, щоб змушувати підлеглих виконувати непосильну роботу. Треба піклуватися про кожного підлеглого.

В: Встановити чіткий порядок на робочих місцях і самому як керівнику чітко дотримуватися його, показуючи приклад іншим.

42. Керівники добре знають, що в малій робочій групі значно легше домогтися єдності дій, ніж у великій. Чому легше і які з наведених причин є обгрунтованими?

А: Спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої, тому в малій групі легше знайти загальну точку зору. У великій групі домогтися цього складніше, тому що спілкування в малій групі інтенсивніше.

Б: Якщо група нечисленна, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано з прагненням людей до взаєморозуміння.

В: У будь-якій групі завжди є люди, думка яких завжди розходиться з думкою оточення. Якщо група нечисленна, то в ній менше таких людей. Тому не потрібно витрачати багато зусиль на домовленості.

43. Розкрийте взаємозв'язок курсу «Управління персоналом» з дисциплінами, що вивчалися Вами у попередніх навчальних семестрах. Визначте роль та місце даної дисципліни у підготовці майбутніх спеціалістів. Які навички з управління персоналом повинні бути притаманні менеджерам, що працюють в умовах ринкової економіки?

### Семінарське заняття №1

#### Питання для обговорення:

1. Визначення місії організації.
2. Структура місії.
3. Поняття мети організації (стратегічна, довгострокова, короткострокова).
4. Дерево цілей.
5. Характеристики цілей (SMART).
6. Метод управління за цілями.

### Семінарське заняття №2

#### Питання для обговорення:

1. Визначення корпоративної культури організації.
2. Зміст корпоративної культури (субкультури і контркультури, три рівня корпоративної культури).
3. Створення та підтримка корпоративної культури.
4. Розвиток і зміна корпоративної культури.
5. Вплив культури на організаційну ефективність.

### Семінарське заняття №3

#### Питання для обговорення:

1. Поняття кадрової політики.
2. Зміст і завдання кадрової політики.
3. Типи кадрової політики.
4. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства, кадрової політики і кадрової стратегії.
5. Поняття кадрової стратегії.
6. Основні типи кадрової стратегії (взаємозв'язок зі стадіями життєвого циклу організації).

### Семінарське заняття №4

#### Питання для обговорення:

1. Поняття управлінського кадрового рішення.
2. Основні етапи розробки управлінських кадрових рішень.
3. Аналіз ситуації. (Отримання інформації про ситуацію. Розробка оціночних критеріїв.)
4. Генерування альтернативних варіантів рішень (методи).
5. Відбір основних варіантів управлінських кадрових впливів. (Експертна оцінка основних варіантів управлінських рішень. Колективна експертна оцінка.)

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

### Семінарське заняття №5

#### Питання для обговорення:

1. Збір інформації, що вимагається для ухвалення рішення при відборі.
2. Основні етапи (методи) відбору персоналу.
3. Методи проведення інтерв'ю.
4. Тестування кандидатів як метод відбору.
5. Конфлікт цілей організації і цілей кандидата при влаштуванні на роботу.

### Семінарське заняття №6

#### Питання для обговорення:

1. Основні функції підсистеми оцінки персоналу.
2. Основні цілі оцінки кадрів при проведенні кадрової роботи в конкретних напрямках (прийом, розвиток / навчання, заохочення, просування, реорганізація, скорочення та ін.)
3. Етапи проведення оцінки (атестації) персоналу.
4. Основні функції центру оцінки персоналу.
5. Методи індивідуальної оцінки.
6. Методи групової оцінки.

### Семінарське заняття №7

#### Питання для обговорення:

1. Мета навчання (розвитку) працівників.
2. Види і форми навчання (розвитку) працівників.
3. Основні етапи аналізу виконання робіт і потреби в навчанні.
4. Технології розвитку персоналу.
5. Тренінг як метод розвитку персоналу підприємства сфери послуг.
6. Коучинг і система наставництва як сучасні методи розвитку персоналу.

### Семінарське заняття №8

#### Питання для обговорення:

1. «Поняття» мотивація.
2. Сучасні теорії мотивації.
3. Цілі, принципи та структура системи матеріального стимулювання.
4. Система морального стимулювання (методи, структура).
5. Делегування повноважень як метод морального стимулювання.
6. Організація навчання (розвитку) працівників як стимулюючий метод впливу і як одна з цілей формування системи. Стимулювання.
7. Принципи розробки мотиваційних програм на підприємствах сфери послуг.

**Авторитарний стиль керівництва** (від фр. *autoritaire* – владний) – стиль діяльності керівника, основою якого є абсолютизація принципу єдиноначальності та повне заперечення колегіальних методів ухвалення рішень. Характеризується прагненням керівника покладатися виключно на формальний авторитет посади, на примус. Це стиль наказів і розпоряджень, які не припускають жодних заперечень або висловлення підлеглими власних думок. Такий стиль негативно відбивається на морально-психологічному кліматі, призводить до значного зниження ініціативності, самоконтролю та відповідальності працівників.

**Авторитет** – загальновизнане значення, вплив, загальна повага. Розрізняють А. офіційний, який визначається посадою, та реальний. Посадовий А. впливає із сутності системи управління. Реальний А. – фактичний вплив, довіра і повага.

**Апарат управління** – сукупність управлінських працівників організації (керівники, спеціалісти, інші службовці), що виконують функції з управління нею та іншими організаціями.

**Атестація кадрів** – процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових якостей працівника та встановлення їх відповідності (невідповідності) посаді. Сучасна практика управління персоналом свідчить про посилення ролі кадрових служб в А. к. Як свідчить досвід, вони відповідають за розробку загальної політики оцінювання, розробку процедур та підготовку детальних форм для оцінювання, їх використання, надають керівникам необхідну консультативну допомогу, аналізують проблеми, що виникають під час оцінювання виконання, готують комплексну характеристику кожної особи та відповідні рекомендації для атестаційних комісій.

**Бюрократичний стиль управління** – прихильність керівника до застарілих методів і прийомів роботи; небажання досконало знати справу і нести відповідальність; затягування вирішення справи; безініціативність, очікування вказівок „згори”; дріб'язкова опіка стосовно підлеглих, не потрібне, а іноді навіть шкідливе, втручання в їхні поточні справи; прагнення перестрахувати свою діяльність посиланнями та узгодженнями.

**Вакансія** (від лат. *vacans* – порожній, вільний) – незайнята посада, вільне місце (в організації, закладі освіти). В. може з'явитися внаслідок реорганізації структури управління, зміни штатного розкладу, звільнення чи переміщення працівника тощо).

**Введення у посаду** – ознайомлення людини з новою роботою. Загалом цей процес (необхідний не тільки новачку, а й будь-якому працівнику при переміщенні всередині організації) можна описати як заходи, що проводяться керівництвом або за його дорученням з метою ознайомлення нового працівника з організацією, питаннями безпеки, загальними умовами праці та діяльністю підрозділу, в якому він має працювати.

Це безперервний процес, який розпочинається з першого контакту з організацією. Стислий перелік питань, які повинні знайти відображення у змістовній частині В. у п.: організація (її історія, розвиток, управління та діяльність); кадрова політика; правила роботи, у тому числі вимоги до дисципліни; послуги та пільги для працівників; обладнання; загальна характеристика майбутньої роботи; правила прийняті у підрозділі, та заходи безпеки; зв'язок нової роботи з іншими видами діяльності; опис роботи; знайомство з найближчими колегами; участь працівників у житті організації та стосунки у колективі. Процедура В. у п. покликана слугувати ефективним засобом послаблення негативних моментів перехідного періоду.

**Вивільнення персоналу** – вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм та надання організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації під час звільнення працівників. Робота з працівниками, які звільняються, базується на розподілі видів звільнень: з ініціативи працівника, з ініціативи організації, у зв'язку з виходом на пенсію. Головним завданням управління персоналом під час роботи з працівниками, що звільняються, є максимально можливе зм'якшення переходу в іншу виробничу, соціальну чи особистісну ситуацію. Інструментом управління з боку адміністрації під час звільнення за власною ініціативою є „завершальне інтерв'ю”, головні цілі якого: вплив на рішення працівника про звільнення; аналіз „вузьких місць” в організації; вирішення організаційно-правових питань. Під час звільнення за ініціативою організації американський досвід передбачає комплексну програму заходів, яка включає: юридичні консультації щодо претензій і компенсацій; допомога у пошуках нового місця роботи; психологічні консультації та психологічна підтримка під час вивільнення; формування нової системи цільових прагнень працівника, нових схем його професійного просування. Робота з працівниками передпенсійного та пенсійного віку передбачає організацію спеціальних курсів з підготовки до виходу на пенсію, перехід до неповної зайнятості. Колишні працівники, – пенсіонери залучаються до різних видів діяльності як експерти, консультанти, наставники тощо.

**Види адаптації персоналу** – складові загального процесу трудової адаптації, що визначаються особливостями виробничо-економічної системи та соціальних стосунків в організації.

**Психофізіологічна адаптація** – пристосування до нових фізичних та психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

**Соціально-психологічна адаптація** – пристосування до відносно нового соціуму, нормам поведінки та взаємостосункам у новому колективі.

**Професійна адаптація** – доробка трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.ін.).

**Організаційна адаптація** – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця та підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління організацією.

**Визначення потреби у персоналі організації** – один із напрямів маркетингу персоналу, який дає змогу встановити потрібний на заданий період якісний та кількісний склад персоналу. Якісна потреба у персоналі (тобто потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог) розраховується, виходячи з організаційної структури управління, вимог до посад і робочих місць, закріплених у посадових інструкціях або описі робочих місць; професійно-кваліфікаційного розподілу робіт. Розрахунок якісної потреби за професіями, спеціальностями та іншими критеріями супроводжується одночасним розрахунком кількості персоналу за кожним критерієм якісної потреби.

**Використання персоналу** – комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для найбільш ефективної реалізації творчого та фізичного потенціалу працівників. В. п. повинно відповідати цілям організації, не порушувати інтересів особистості і забезпечувати точне дотримання законодавства про працю у процесі цієї роботи. Система В. п. в організації повинна забезпечувати найбільшу віддачу працівників на своїх робочих місцях.

**Вимоги до персоналу** – якісні характеристики (здібності, мотивації та работочому місці або на певній посаді.

**Винагородження праці** – один із основних елементів системи мотивації та стимулювання праці персоналу. У межах теорії мотивації В. п. – це все те, що має для працівника цінність або може здаватися йому цінним. Розрізняють В. п. внутрішні та зовнішні. Внутрішнє В.п. – цінності, які людина приписує процесу виконання роботи, наприклад, функціональний зміст трудової діяльності або задоволення від досягнення поставлених цілей. Зовнішнє В. п. – це все те, що у межах мотивації має будь-яку цінність для працівника та може бути запропоноване ним як стимул до роботи. Насамперед, це матеріальна винагорода: заробітна плата і різного роду додаткові виплати, пільги та знижки. В.п. також може виступати у формі різних соціальних благ, престижного приміщення для роботи тощо. Справедливе В.п. служить пріоритетним засобом пошвавлення трудової активності та підвищення результативності роботи, розвитку підприємливості і ділової ініціативи. Дослідники визначили найбільш привабливі для працівників види винагородження (наведені у порядку спадання):

- грошова винагорода;
- просування по службі;
- особисте зростання (набуття нового досвіду, знань);
- досягнення мети.

Як свідчать дослідження, для працівників важливими стимулами до ефективної роботи є такі складові грамотного управління, як повага та прихильність керівництва, почуття безпеки і визнання досягнень.

**Відбіркове інтерв'ю (співбесіда)** – один із методів добору кандидатів з потрібними здібностями та цілеспрямованість. Уміле використання цього методу дає змогу оцінити кандидата (загальний рівень його культури,

ініціативність, інтелектуальний розвиток тощо), систему його цінностей та головні життєві принципи. Постановлення у необхідній послідовності запитання, уточнені відповіді, порівняння їх із результатами інших випробувань, – дають можливість відстежити особливості поведінки кандидата: вираз обличчя, реакції тощо. Типи В. і.: неструктуроване (невизначеної форми, може розвиватися у будь-якому напрямі; структуроване (запитання ставляться у заздалегідь визначеній послідовності); ситуаційне (низка запитань з переліком відповідей на вибір, які ставляться всім претендентам на конкретну посаду); серійне або послідовне (претендента послідовно опитують кілька осіб, кожна з яких має власну точку зору, ставить свої запитання і, відповідно, формує власну думку про кандидата); групове (співбесіду проводить група (комісія) інтерв'юєрів); стресове (має на меті визначити реакції на напружені ситуації, які можуть виникнути в процесі роботи).

**Відновлення праездатності** – комплекс заходів, спрямованих на реабілітацію здоров'я та праездатності осіб, фізичні та психічні здібності яких виявилися обмеженими внаслідок травм, каліцтва або захворювань. Ці заходи є складовою системи охорони здоров'я та життя працівників у процесі їх трудової діяльності.

**Влада** – 1) здатність, право та можливість розпоряджатися будь-ким, будь-чим, чинити вирішальний вплив на долю, поведінку та діяльність людей за допомогою різного роду засобів (права, авторитету, волі, примусу); 2) система державних органів; 3) особи, органи, які мають відповідні державні, адміністративні повноваження.

**Ділова гра** – форма відтворення предметного та соціального змісту професійної діяльності, моделювання систем відносин, що характерні для даного виду практики. Учасники Д.г. розгортають особливу (ігрову) діяльність на імітаційній моделі, що відтворює умови та динаміку професійної діяльності. Залежно від того, який тип практики відтворюється і які завдання поставлені перед учасниками, розрізняють ігри навчальні, дослідницькі, управлінські, атестаційні.

**Джерела найму персоналу** – шляхи і напрями, за якими кадрові служби організацій здійснюють пошук майбутніх працівників у процесі найму на роботу. Основними Д. н. п. є: внутрішні (прямий пошук всередині організації або внутрішня реклама); колишні працівники, які покинули організацію за власним бажанням; навчальні заклади; державні служби зайнятості; агентства з добору кадрів; споріднені організації; рекламні оголошення тощо.

**Дисципліна праці** – форма трудової поведінки працівників, що визначається як нормами права та моралі, які склалися у суспільстві, так і умовами та розкладом праці. Д.п. передбачає точне виконання кожним учасником спільної роботи своїх функцій та обов'язків, суворе дотримання встановлених в організації вимог і правил, певний ступінь відповідальності за їх виконання.

**Діагностика професійна** – вивчення та оцінка потенційних професійних можливостей людини з метою встановлення ступеня відповідності

працівника, якого наймають, тим трудовим функціям, які на нього покладаються. Мета Д. п. – забезпечення відповідності працівника вимогам конкретного робочого місця, визначення для працівника якнайширшої професійної перспективи.

**Ділова бесіда** – 1) усвідомлене прагнення однієї людини або групи людей за допомогою слова спонукати іншу людину або групу людей до дії, що змінить хоча б одну із сторін будь-якої ситуації або допоможе налагодити нові стосунки між учасниками бесіди; 2) усний контакт між партнерами (співрозмовниками), що мають необхідні повноваження з боку своїх організацій на їх проведення та вирішення конкретних проблем.

**Ділова оцінка персоналу** – цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця, рівня завантаженості працівників, а також їх здатності до роботи з більшими досягненнями.

**Добір кадрів (персоналу)** – система заходів, що дає змогу виявити людей, які за своїми індивідуальними якостями найбільш здібні до навчання та ефективного виконання професійної діяльності з певної спеціальності. Для Д.к. використовують різні методи – відбіркова співбесіда (інтерв'ю), тестування, аналіз біографії та ін.

**Етика ділових стосунків** – система універсальних і специфічних моральних вимог і норм поведінки, що реалізуються в одній із сфер суспільного життя – професійній діяльності; базується на загальнолюдських нормах і правилах поведінки, однак має деякі відмінності. Особливості. Дотримання Е. д. с. – один із головних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого працівника, так і організації загалом.

**Забезпечення потреби у персоналі** – процес обчислення та покриття потреби організації у персоналі; передбачає такі етапи: аналіз маркетингової інформації, визначення змісту праці і вимог до персоналу та робочих місць, установаження якісної структури та розрахунок кількості персоналу, визначення джерел і шляхів покриття потреби у персоналі, реалізація цих шляхів.

**Задоволеність працею** – емоційно-оцінне ставлення особистості або групи осіб до роботи, що виконується, та її умов.

**Кадри (франц. cadres – особистий склад)** – основний склад працівників організації; всі постійні працівники.

**Кадрова політика** – генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення та розвитку кадрового потенціалу. Реалізація К.п. покликана забезпечити всі ділянки діяльності відповідними за професією та кваліфікацією працівниками і створити у них мотивацію до ефективної праці. Напрями К.п.:

- кількісне та якісне планування кадрів;
- маркетинг кадрів (персоналу);
- навчання кадрів;
- управління адаптацією кадрів;
- стимулювання кадрів;

соціальна політика;  
інформаційна політика;

**Кадрове забезпечення системи управління персоналом** – необхідний кількісний та якісний склад працівників кадрових служб. При обчисленні потрібної кількості штатних працівників кадрової служби враховуються такі фактори: загальна кількість працівників організації; конкретні умови та особливості організації, що пов'язані з сферою її діяльності, масштабами, наявністю філіалів; соціальна характеристика організації, структурний склад її працівників, їх кваліфікація; складність і комплексність завдань з управління персоналом; технічне забезпечення управлінської праці тощо. Зарубіжний досвід свідчить, що в службах управління персоналом зайнято 1 – 1,2% загальної кількості працівників організації.

**Кадрове планування** – цілеспрямована діяльність, завданням якої є надання робочих місць у потрібний момент і потрібній кількості з урахуванням здібностей працівників і вимог організації. К.п. здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу. К.п. реалізується за допомогою комплексу взаємопов'язаних заходів, передбачених оперативним планом роботи з персоналом. Оперативний план роботи з персоналом включає такі основні розділи: планування потреби у персоналі; планування залучення, адаптації і вивільнення персоналу; планування використання персоналу; планування навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; планування ділової кар'єри, службово-професійного просування; планування витрат персоналу організації.

**Кар'єра (від лат. carrus – віз, візок)** – у широкому значенні – послідовність розвитку людини в основних сферах життя; у вузькому – К. пов'язується з просуванням особистості у трудовій діяльності.

**Керівник** – особа, уповноважена ухвалювати управлінські рішення та організовувати їх виконання. К. поділяють на лінійних і функціональних. Лінійні К. очолюють відносно відокремлені системи і за допомогою наданого їм апарату управління не лише координують діяльність підлеглих і К. нижчої ланки, а й ухвалюють рішення, що стосуються стратегії розвитку системи, провадять оперативне управління всією діяльністю системи. Функціональні К. – це начальники спеціалізованих служб, відділів та інших підрозділів усіх рівнів. До їхніх обов'язків входить підготовка специфічних рекомендацій лінійним К. для ухвалення тих чи інших рішень. Функціональні К. водночас є і лінійними стосовно підрозділу, який вони очолюють.

**Колектив** – соціальна організація, для якої характерна спільна соціально значуща діяльність. Водночас К. – це група людей, що працюючи разом, впливають один на одного. Ознаки К.: спільна діяльність; наявність загальних інтересів, цілей, завдань; єдина організація та управління, відносна стійкість і тривалість функціонування. Виокремлюють трудові, суспільно-політичні, спортивні, військові, побутові та ін. Формування нового К. полягає у послідовному проходженні стадій його розвитку: виникнення, формування, стабілізації, вдосконалення або розпаду.

**Компетентність** – авторитетність, обізнаність, обсяг знань, професійного досвіду, здібностей та навичок поведінки індивіда, що визначаються метою, заданістю ситуації та посадою.

**Компетенція** – коло повноважень якогось органу чи посадової особи.

**Комунікабельність** – здатність, схильність до комунікації, налагодження контактів і зв'язків.

**Конфлікт (лат. conflictus – зіткнення)** – зіткнення, боротьба протилежних поглядів, серйозне непорозуміння, суперечка, протистояння; боротьба за цінності та претензії на певний статус, владу, ресурси, у якій цілями є нейтралізація, заподіяння збитку або й знищення суперника. Ознаки К.: наявність ситуації, яка сприймається учасниками як конфліктна; неподільність об'єкта, тобто предмет не може бути справедливо поділений між учасниками К., прагнення учасників продовжити конфліктну взаємодію аж до досягнення своїх цілей, небажання вийти із ситуації, що склалася.

**Корпоративна культура** – система особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами організації.

**Культура управління** – комплексна узагальнена характеристика управлінської праці, яка відображає її якісні ознаки та особливості. К. у. включає сукупність знань, їх структуру та глибину, міру переконання, морально-естетичні норми праці, ставлення до праці, навички організації роботи та виконання її окремих елементів, уміння володіти собою та розуміти особливості людей, які працюють поряд. К. у. характеризує як індивідуальну діяльність працівника апарату управління, так і колективну працю. Розвиток К. у. – важливий фактор удосконалення управління та підвищення його ефективності.

**Маркетинг персоналу** – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення та покриття потреби у персоналі.

Маркетингова концепція управління персоналом – твердження, згідно з яким найважливішою умовою досягнення цілей організації є чітке визначення вимог до персоналу, його соціальних потреб у професійній діяльності та забезпечення задоволення цих вимог і потреб більш ефективними ніж у конкурентів засобами.

**Матеріальне стимулювання працівників** – сукупність форм забезпечення і підвищення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні певних індивідуальних і колективних результатів. М.с.п. може бути грошовим і негрошовим. Грошове регулює поведінку людей на основі використання різних видів грошових заохочень і компенсацій. Негрошове засноване на використанні тих благ, які є дефіцитними або не можуть бути придбані за гроші.

**Менеджер (від англ. manage – управляти)** – член організації, який провадить управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання. Як суб'єкти управлінської діяльності М. виконують в організації різноманітні функції. Серед них виокремлюють три ключових: а) ухвалення рішень, тобто М. визначає напрям руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні корегування тощо; б) інформаційне

забезпечення, яке полягає у тому, що М. збирає інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, розповсюджує інформацію у формі фактів і нормативних настанов, а також роз'яснює політику та головні цілі організації; в) виступає у ролі керівника, який формує стосунки усередині організації та зовні, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їхні зусилля, виступає як представник організації.

**Менеджер з персоналу** – спеціаліст, який має знання у галузі управління персоналом в організаційному, управлінському, правовому, обліково-документаційному, педагогічному, соціально-побутовому, психологічному, соціологічному аспектах. М. з п. здійснює весь цикл робіт з персоналом: від вивчення ринку праці та найму персоналу до виходу на пенсію і звільнення.

**Методи виховання** – шляхи та засоби сумісної діяльності керівника та підлеглих з метою виконання виховних завдань. Серед М. в. найважливішими є методи переконання, заохочення та покарання.

**Методи соціальної роботи** – застосовуються у соціальній роботі з метою вирішення тих чи інших проблем клієнтів, мають міждисциплінарний характер. М.с.р. поділяють на соціально-економічні, правові, політичні, психолого-педагогічні, медико-соціальні, адміністративно-управлінські та ін. Дедалі частіше їх включають у більш загальне поняття „соціальні технології”.

**Набір кадрів** – масовий прийом на роботу персоналу до організації. Передбачає такі етапи: а) аналіз потреби у кадрах – загальний аналіз теперішніх і майбутніх потреб; б) визначення вимог до персоналу – точне визначення того, хто потрібен організації, шляхом аналізу роботи (робочого місця, посади), підготовка опису цієї роботи, особистої специфікації, а також визначення термінів та умов набору; в) визначення основних джерел надходження кандидатів; г) вибір методик добору кадрів.

**Паблік рілейшнз** – 1) самостійна функція менеджменту, спрямована на налагодження та підтримку комунікацій між організацією та громадськістю; 2) функція менеджменту, яка оцінює стосунки громадськості, ідентифікує політику та дії індивідуума або організації з громадськими інтересами та реалізує програму дій для набуття громадського розуміння та прийняття.

**Персонал організації** – працівники організації (підприємства, установи), які працюють за наймом і мають певні якісні характеристики. Суттєвою ознакою П.о. є наявність трудових стосунків з роботодавцем. Як правило, ці стосунки оформляються трудовим договором (контрактом), хоча і не виключеним є варіант відсутності формального юридичного оформлення найму. В останньому випадку П.о. позбавляється гарантій дотримання щодо нього норм трудового законодавства. Важливими якісними ознаками П. о. є такі:

здібності (наявність конкретних знань і професійних навичок, досвід роботи у певній сфері діяльності);

мотивації (круг професійних та особистих інтересів, прагнення зроби кар'єру, потреба у професійній та особистій самореалізації);

психологічні, інтелектуальні, фізичні якості, потрібні для певної професійної діяльності.

Структура П.о. за категоріями: керівники, спеціалісти, службовці, працівники. Усі категорії П.о., є чергою, можуть бути структуровані за професіями, спеціальностями, кваліфікаційними ознаками. Ефективність роботи П.о. значною мірою визначається тим, наскільки цілі кожного працівника збігаються з цілями організації.

**Плинтність кадрів** – добровільне офіційне залишення працівником місця роботи (організації, установи, підприємства тощо) на підставі ухваленого рішення, викликане несприятливими соціально-економічними факторами, або звільнення за порушення трудової дисципліни.

**Плинтність кадрів „активна”** – звільнення працівників за власним бажанням, зумовлене їхньою незадоволеністю робочим місцем (умовами праці, побуту тощо).

**Плинтність кадрів „пасивна”** – звільнення працівників через незадоволеність організацією конкретним працівником (його недисциплінованість, систематичним невиконанням службових обов'язків тощо).

**Плинтність кадрів потенційна** – готовність працівників до зміни місця роботи. З'ясування мотивів П. к. п. сприяє попередженню реальних звільнень працівників.

**Посадова інструкція** – документ, що регламентує діяльність у межах кожної управлінської посади і містить вимоги до працівника, який займає цю посаду.

**Професійна орієнтація** – комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або зміну роду діяльності. Основні форми П.о. – професійна освіта, професійна інформація, професійна консультація.

**Професіограма** – описання вимог до професій, яким повинна відповідати людина, що претендує на виконання певної трудової діяльності.

**Професія** – комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною завдяки спеціальній підготовці та досвіду роботи в даній області.

**Ротація кадрів (лат. rotatio – обертання)** – регулярна змінюваність кадрів відповідно до принципу „потрібному працівнику знайти потрібне місце”.

**Стиль керівництва** – особливості взаємодії керівника з підлеглими, сукупність методів, прийомів і засобів, які керівник використовує в процесі управління. Існують три С.к.:

1) директивний – характеризується надмірною централізацією влади, схильністю до єдиноначальності; 2) демократичний – заснований на уявленні про підлеглих як рівних партнерах під час ухвалення рішень, повазі та піклуванні про них, прийнятті відповідальності за результати діяльності; 3) ліберальний – характеризується низькою вимогливістю до підлеглих, безпринципністю керівника, прагненням набути авторите-



ту шляхом надання різних пільг і послаблень, небажанням приймати на себе відповідальність за наслідки діяльності. С.к. визначається характером завдань, що стоять перед колективом, рівнем його розвитку. Жоден С.к. не виступає у „чистому вигляді”. Кожен з них може використовуватися в різних поєднаннях залежно від обставин.

**Стимулювання** (лат. *stimulo* – збуджую, заохочую) – створення умов, можливостей, атмосфери зацікавленості людини в прояві ініціативи та досягнення певної якості своєї діяльності. Стимули, як і мотиви, виступають у процесах управління як фактори впливу, які керівник використовує для досягнення поставлених цілей і для узгодження спільної діяльності працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостиничном бизнесе. Практикум. – М.: Дашков иКо, 2007. – 180 с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
3. Басюк Д.І. Основи туризмології: Навч.-методичний посіб.– Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2005. – 204с.
4. Биржаков М. Б. Введение в туризм. – СПб.: Герда, 2000. – 192 с.
5. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.:Юристь, 1998. – 496с.
6. Винниченко І.І. Середовище турбізнесу: Навч. посіб. – К.: Академ-періодика, 2006. – 220с.
7. Гаврилишин І.П. Туризм України: проблеми і перспективи. – К., 1994. – 256с.
8. Герасименко В.Г. Основи туристического бизнеса: Учеб. пособие. – Одесса: Чорноморье, 1997. – 160с.
9. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: СпецЛит,2000. – 662 с.
10. Гуляев В. Г. Организация туристической деятельности: учеб. пособие. – М.: Нолидж, 1996.
11. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: Навч. посіб. – К.: МАУП, 1998. – 888 с.
12. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. З англ.: Учеб. пособ. – М.: Изд. Дом „ВИЛЬЯМС”, 2000. – 398 с.
13. Дурович А.П. Маркетинг в туризме. Минск, „Новое знание”, 2001. – 496 с.
14. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу: Навч. посіб.– Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006. – 224с.
15. Економіка підприємства: Підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528с.
16. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2004.–648с.
17. Ефремова М. В. Основы технологии туристского бизнеса. Учебн. Пособие. – М.: Издательство „Ось-89”, 1999.
18. Закон України „Про зайнятість населення”//Закони України. – К. – 1999. – Т.1.
19. Закон України „Про охорону праці”//Закони України. – К. – 1996. – Т.4.
20. Закон України „Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”//Закони України. – К. – 1999. – Т.15.
21. Закон України „Про туризм” (15 вересня 1995р.). – К., 1995.
22. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: Навч. пос. – К.: Київ. нац. торг.- економ. ун-т, 2001. – 107 с.
23. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: Навч. посіб. – Чернівці: Книги, 2003. – 300с.

24. Класифікатор професій ДК 003-95. – К.: Держстандарт України, 1995.
25. Ковалевський Г.В., Абрамов В.В. Проблеми розвитку туризму в Україні: інтегрований похід// Туристично-краєзнавчі дослідження. – 1999. – Вип.2.
26. Ковальчук А.С. Організація і обслуговування туристів туристичною фірмою: Навчально-методичний посібник. – Львів: ВКП „ВМС”, 2005. – 152 с.
27. Кодекс законів про працю України. – К. – 1998.
28. Козоріз В. П. Основи кадрового діловодства: Практ. посібн. Для керівників і працівників кадрових служб. – К., 2003. – 127 с.
29. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Навч. посіб. – К.:КНЕУ, 1998. – 224 с.
30. Крачило М.П. Основи економічної теорії. – К., 1997.–300с.
31. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Видання друге, перероблене й доповнене. – К.: „Кондор”. – 2005. – 308 с.
32. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
33. Лагутін В. Д., Карлін М. І., Коропчук Т. І. Ринок інтелектуальної праці в Україні: проблеми становлення та перспективи // Економіка України. – 1995.- №2. – с. 31 – 37.
34. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 248 с.
35. Лук'яніхін В. О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб.– Суми:ВТД „Університетська книга”, 2004. – 592 с.
36. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту: Навч. посіб. – К.: МАУП, 1999. – 360 с.
37. Любіцева О.О., Бабарицька В.К. Організація туризму в Україні: Конспект лекцій. – К., 1995. –175с.
38. Максименко С.В. Туристська діяльність: Міжнародно-правові аспекти. – Одеса: Латстар, 2001. – 175с.
39. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування діяльності туристичних підприємств: Навч. посіб. – К.: Знання, 2005. – 241 с.
40. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с.
41. Менеджмент гостини и ресторанов: Учеб / Н.И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко – 4-е изд., стер. – Мн.: Новое звание, 2003. – 368 с.
42. Менеджмент для магистров : Учеб. пособ. / Под ред. А. А. Епифанова, проф. С. Н. Козьменко. – Сумы: ИТД „Университетская книга”, 2003. – 762 с.
43. Менеджмент персоналу: Навч. пособ. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2004. – 592 с.
44. Менеджмент персоналу: Навч. пособ. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2004. – 592 с.
45. Мерзляк А.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.
46. Мирясов Ю. А. Затраты работодателя на рабочую силу // Бизнес-информ. – 1998. – №5. с.57–59.
47. Мінюков П., Мінюкова Т. Особливості регулювання трудових відносин з керівниками закладів освіти України // Право України. – 1997. – №5.
48. Мошек Г.Є. Гомба Л. А., Піддубна Л.П. Менеджмент підприємства : Підручник – К.: Київ. нац. тогр.-екон. ун-т, 2002. – 371 с.
49. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 348с.
50. Немцов В. Д., Довгань Л.Є. Менеджмент організацій: Навч.посібник. – К.: ТОВ „УВПК” „ЕксОб”, 2001. – 392 с.
51. Никитина И. А. Эффективность систем управления персоналом. – СПб.: СПбГИЭА, 1998. – 119 с.
52. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: Посібник. – К.: Академвидав, 2003.
53. Основи економічної теорії : У 2 кню / За ред. проф. Ю. В. Ніколенко – К.: Либідь, 1998. – 544 с.
54. Основы туристской деятельности: Учеб. / Г.И. Зорина, – М.: Советский спорт, 2002. – 224с.
55. Павленко Н. Трудові відносини: запитання та відповіді. – Х.: „Фактор”, 2001.
56. Палеха Ю.І. Етика ділових стосунків. Навч.-методичний посіб. – К.: Вид-во Укр.-фін. Ін-ту менедж. і бізнесу, 1999. –138с.
57. Папирян Г. А. Економіка туризму. – М.: Финансы и статистика, 1998.
58. Пирожник И.И. Основы географии туризма и экскурсионного обслуживания: Учеб. пособ. – Минск: Университетское, 1985. – 253 с.
59. Подсолонко Е. Менеджмент : теорія і практика. – К.: Вища школа, 2000. – 263 с.
60. Практика туристського бізнеса / Под. ред. Карповой Г.А. – СПб.: Герда, 2000. –192с.
61. Пригожин А. И. Организации: системы и люди. Эффективность трудовых организаций в социальном обществе. – М.: Политиздат, 1983. – 176 с.
62. Прокопенко В.І. Трудове право України: Підруч. – Харків: Консум, 1998. – 480 с.
63. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. – М.: Дело,1999. – 336 с.
64. Смаль І., Смаль В. Сталий розвиток індустрії туризму: Економіко-географічний контекст // Україна: географічні проблеми сталого розвитку. – К.: Обрії, 2004. – 335с.
65. Смолович П. В. Управление процессом подбора персонала // Персонал. – 2000. - № 4. – С. 35.
66. Сокол Т.Г. Організація туристичної діяльності в Україні: Навч. посіб. – К.: Інститут туризму ФПУ, 2002. – 256с.
67. Сокол Т.Г. Основи туризмознавства: Навч. посіб. – К.: Ред. Лайн, 1999. – 77с.

68. Старобинський Э. К. Как управлять персоналом. — М.: АО Бизнес-школа „Интел-синтез”, 1995. — 369 с.
69. Сухарський В. С. Менеджмент. — Тернопіль.: ТОВ „Гал-Друк”, 2001. — 340 с.
70. Трудове право України: Підручник / За ред. Н.Б. Болотіної, Г. І. Чанишевої. — К.: Т-во „Знання”; КОО, 2000.
71. Управление организацией: Учебник / Под. ред. А. Г. Поршнева, З. П. Рум'янцевой, Н. А. Саломатина. — ИНФРА-М, 2001. — 669 с.
72. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г.Шмитда. — М.:Изд-во МГУ, 1997. — 480 с.
73. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. — Мн.: Харвест, 2005. — 640 с.
74. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. — К.: Вища школа, 1995. — 351с.
75. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.
76. Цибух В.І. Стан і перспективи розвитку туризму в Україні // туристично-красназвчч дослідження. — К., 1999.— Вип.2.
77. Цибух В.І. Туризм в Україні на зламі тисячоліття // 6 континентів. — 2000. — №5. — 30с.
78. Шваб Л.І. Економіка підприємства. Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. — К.:Каравелла, 2004. — 568с.
79. Шкагула В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: Изд-во „Норма”, 2000. — 560 с.
80. Шекин Г. В. Теория кадровой политики: Монография. — К.: МАУП, 1997. — 176 с.
81. Шекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб. — метод. пособие. — К.: МАУП, 2002. — 832 с.
82. Экономика и организация туризма: международный туризм. Под ред. И. А. Рябовой, Ю. В. Забаева, Е. Л. Драчевой. — М.: КНОРУС, 2005.
83. Barnard, Chester. The function of the executive. — Cambridge: Harvard University Press, 1938. — 366 p.
84. Blau, Gary. Testing the Generalizability of Career Commitment Measure and Ist Impakt on Explovee Turnover // Academy of Management Proceedings. — 1989. — P. 53 — 57.
85. Herzberg, F., Mauser B., Snyderman B. B. The Motivation to Work. — New York: Wiley, 1959/ — 448 p.
86. Holland, John, L. Making Vokational Cloices: A Theory of Careers. — N. J.:Prentice-Hall, 1973. — 305 p.
87. McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. — New York: McGraw-Hill, 1960. — 274 с.

НБ ПНУС



810192

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Марта Пилипівна **МАЛЬСЬКА**  
Ореста Юрійвна **БОРДУН**  
Ірина Зеновіївна **ЖУК**

# УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИЗМІ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Оригінал-макет підготовлено  
ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 26.06.2012 р. Формат 60x84 1/16.  
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура NewtonС.  
Ум. друк. арк. 13,16.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»  
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176  
тел./факс 044-425-01-34  
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95  
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 4162 від 21.09.2011 р.