

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
Інститут управління та права  
Факультет міжнародного туризму та економіки  
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

## Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи  
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ

Виконала: студентка II курсу, групи МТУ-110м  
Спеціальності 242 Туризм

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма Туризмознавство

Хижняк А.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник Корнієнко О.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Інститут, факультет Міжнародного туризму та економіки  
Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу  
Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень  
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр  
Спеціальність 242 Туризм  
(шифр і назва)  
Освітня програма (спеціалізація) Туризмознавство  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ТГРБ  
В.М. Зайцева  
«01» вересня 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Хижняк Анастасії Романівни  
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми

керівник роботи (проекту) Корнієнко О.М., к.е.н., доцент  
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «14» вересня 2021 року № 337

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 09.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні використані закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти Міністерства культури та інформаційної політики України, Державного агентства розвитку туризму України, наукові праці українських і зарубіжних учених, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики Запорізької області, закордонні аналітичні матеріали, інформація з інтернет-джерел.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом в організаціях.  
Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом на туристичному підприємстві «Поїхали з нами»  
Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми  
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
11 таблиць, 7 рисунків,

## 6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<b>1</b>	Корнієнко О.М. к.е.н., доц.	01.09.2021	30.09.2021
<b>2</b>	Корнієнко О.М. к.е.н., доц.	01.09.2021	15.10.2021
<b>3</b>	Корнієнко О.М. к.е.н., доц.	01.09.2021	01.11.2021
<b>Нормо-контроль</b>	Цвілій С.М., к.е.н., доц.	01.09.2021	20.11.2021

7. Дата видачі завдання 01.09.2021 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
<b>1</b>	<b>Узгодження теми, складання змісту</b>	01.09-20.09.2020	виконано
<b>2</b>	<b>Вивчення літературних джерел</b>	21.09-10.11.2020	виконано
<b>3</b>	<b>Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу</b>	11.11-31.12.2020	виконано
<b>4</b>	<b>Групування та аналіз зібраного матеріалу</b>	01.01-20.05.2021	виконано
<b>5</b>	<b>Виконання першого розділу</b>	21.05-02.09.2021	виконано
<b>6</b>	<b>Виконання другого розділу</b>	03.09-15.10.2021	виконано
<b>7</b>	<b>Виконання третього розділу</b>	16.10-01.11.2021	виконано
<b>8</b>	<b>Формування висновків та рекомендацій</b>	13.11-15.11.2021	виконано
<b>9</b>	<b>Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи</b>	16.11-20.11.2021	виконано
<b>10</b>	<b>Перевірка роботи керівником</b>	21.11-23.11.2021	виконано
<b>11</b>	<b>Одержання відгуку та рецензії</b>	24.11-28.11.2021	виконано
<b>12</b>	<b>Попередній захист магістерської роботи</b>	09.11.2021	виконано
<b>13</b>	<b>Подання роботи на кафедру</b>	09.12.2021	виконано
<b>14</b>	<b>Захист кваліфікаційної дипломної роботи</b>	23.12.2021	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)Хижняк А.Р.  
(прізвище та ініціали)Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)Корнієнко О.М.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Актуальність теми.** Персонал організації є найважливішою складовою ефективності її діяльності. Однак велика кількість компаній та організацій не приділяють належної уваги управлінню персоналом, вважаючи персонал допоміжним компонентом. Це є помилкою, оскільки люди є, щонайменше, частиною підприємства і все більше частиною кінцевого продукту, за який організація отримує гроші від клієнта.

**Метою кваліфікаційної дипломної роботи** є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми «Поїхали з нами» на основі вивчення теоретико-методичних та практичних аспектів функціонування підприємства. Виходячи з поставленої мети, доцільно виконати **задачі**: розглянути теоретичні підходи до системи управління персоналом на туристичному підприємстві; проаналізувати діяльність туристичного підприємства «Поїхали з нами»; зробити оцінку системи управління персоналом туристичного підприємства «Поїхали з нами»; розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми «Поїхали з нами».

**Об'єктом** наукового дослідження є процес управління персоналом в туристичному бізнесі.

**Предметом** дослідження є комплекс теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом вітчизняних туристичних підприємств.

**Методи дослідження:** логічно-діалектичні методи наукового пізнання, статистично-економічні, а також спеціальні методи, зокрема логічного узагальнення, анкетування та експертна оцінка, системного аналізу.

**Інформаційну базу дослідження** становлять офіційні видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних економічних

організацій, державні стандарти та норми, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні обстеження.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в подальшому розвитку комплексу методичних прийомів з управління персоналом вітчизняного туристичного підприємства, а саме: застосування механізму анкетного опитування для отримання можливості раціональної оцінки системи управління персоналом в мотиваційному контексті.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації упроваджені в діяльність туристичних підприємств. Зокрема, керівництвом туристичного підприємства «Поїхали з нами» використовується запропонована методика оцінки системи управління персоналом з метою розробки заходів щодо усунення невідповідностей в якості обслуговування та ефективності праці (довідка № 3/11 від 25.11.2021 р.).

**Апробація результатів** кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів «Тиждень науки – 2021» (м. Запоріжжя, 2021 р.), та на V Міжнародній науково-практичній конференції «Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects» (Берлін, 2021 р.), за результатами якої опубліковано тези доповіді.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (59 найменувань) та 1 додатку. Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 89 сторінках. Робота містить 11 таблиць та 7 рисунків.

## АНОТАЦІЯ

**Хижняк А. Р. Удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми.** – Кваліфікаційна робота.

У роботі розглянуто теоретичні аспекти управління персоналом туристичних підприємств. Узагальнено наукові положення про функції і методи управління персоналом в організаціях. Обґрунтовано закордонний досвід управління персоналом. Проаналізовано систему управління персоналом туристичного підприємства. Зроблено оцінку персоналу та ефективності праці на туристичному підприємстві. Виявлено шляхи удосконалення мотиваційного механізму. Розроблено рекомендації щодо навчання персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи.

*Ключові слова:* аналіз, оцінка, управління, персонал, туристичне підприємство, туристична фірма, система, мотивація.

## ANNOTATION

**Khyzhniak A. R. Improving the personnel management system of a travel agency.** – Qualifying work.

The theoretical aspects of personnel management of tourist enterprises are considered in the work. The scientific provisions on the functions and methods of personnel management in organizations are generalized. Foreign experience of personnel management is substantiated. The personnel management system of the tourist enterprise is analyzed. The personnel and efficiency of work at the tourist enterprise are estimated. Ways to improve the motivational mechanism are identified. Recommendations for staff training as a way to increase the efficiency of their work have been developed.

*Keywords:* analysis, evaluation, management, staff, travel company, travel agency, system, motivation.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

буд. – будинок

вул. – вулиця

грн. – гривня

див. – дивись

дол. – долар

ін. – інше

м. – місто

млн. – мільйон

млрд. – мільярд

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

ст. – стаття

т.д. – так далі

т.п. – тому подібне

т.ч. – тому числі

табл. – таблиця

тис. – тисяча

ФОП – фізична особа підприємець

% – відсоток

## ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	13
1.1. Сутність управління персоналом в організаціях	13
1.2. Функції і методи управління персоналом в організаціях	21
1.3. Закордонний досвід управління персоналом	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»	39
2.1. Загальна характеристика діяльності туристичної фірми «Поїхали з нами»	39
2.2. Аналіз діяльності туристичної фірми «Поїхали з нами»	43
2.3. Оцінка системи управління персоналу туристичної фірми «Поїхали з нами»	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ	70
3.1. Шляхи удосконалення мотиваційного механізму	70
3.2. Навчання персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи	78
ВИСНОВКИ	86
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	90
ДОДАТКИ	96
Додаток А	97



## ВСТУП

Актуальність теми. В Україні все більше значення надається питанням ефективності управління персоналом, пристосованості керівників до нових умов господарювання, зростає потреба в удосконаленні системи управління.

Що стосується туризму, то туристична діяльність – це безперервна робота з людьми. З одного боку, це спілкування з клієнтами – споживачами туристичних послуг, а з іншого – це управління людськими ресурсами туристичної фірми. Ці аспекти взаємопов'язані, тому що якість роботи персоналу фірми безпосередньо відбивається на задоволеності туриста, що купує туристичну послугу. В теперішніх умовах, коли від ефективності роботи колективу залежить майбутній розвиток і прибуток організації, питанням управління персоналом повинна приділятися особлива увага.

Створення туристичного продукту завжди пов'язане з людьми, які працюють на підприємстві. Головним завданням керівництва повинно ставати знаходження таких принципів і механізмів, які дозволять створювати ефективну систему управління персоналом. Правильні принципи організації праці, оптимальні системи і процедури грають важливу роль. Однак не слід забувати, що успіх залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання.

Питанням теорії та практики управління персоналом в туристичному бізнесі присвячені праці таких вітчизняних вчених, як: Л. В. Балабанова, М. Г. Бойко, О. М. Гірняк, Д. К. Захарової, А. О. Касич, В. К. Кіптенко, Н. Є. Кудла, Ю. Г. Лелі, С. В. Мельниченко, В. О. Ткачук та ін. Цими авторами досліджено та розкрито питання сутності управління персоналом в організаціях; розроблено механізм кадрової політики; висвітлені теоретичні аспекти побудови системи управління персоналу тощо. В той же час недостатньо уваги приділено розкриттю сутності механізму управління персоналом в туристичному бізнесі, не розроблені методики системи

управління персоналом. Крім того, науково-теоретичні питання розглядаються переважно в загальному аспекті без урахування специфічних умов діяльності туристичних підприємств як визначної частини сфери послуг.

Для забезпечення ефективного їх функціонування виникає необхідність наукового обґрунтування побудови системи управління персоналом туристичного підприємства, яка перекликається із передовим світовим та вітчизняним досвідом.

Останнім часом над реалізацією завдань з розробки заходів підвищення прибутку в діяльності вітчизняних туристичних підприємств займається багато науковців, дослідників, практиків; серед них значну активність проявляють науковці кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»: А. Віндюк [49], В. Зайцева, Д. Гурова, С. Журавльова [16], Т. Кукліна [29], М. Белікова [25], С. Цвілій, О. Корнієнко [52], Н. Зацепіна, Т. Шелеметьєва, С. Гресь-Євреїнова, О. Жилко, С. Булатов [49], Т. Бут [59], Д. Мамотенко [58] та інші.

Актуальність вказаних проблем та об'єктивна необхідність адаптації теоретичних, методичних і практичних основ формування системи управління персоналом в туристичному бізнесі зумовили вибір теми роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми «Поїхали з нами» на основі вивчення теоретико-методичних та практичних аспектів функціонування підприємства.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні підходи до системи управління персоналом на туристичному підприємстві;
- проаналізувати діяльність туристичного підприємства «Поїхали з нами»;

- зробити оцінку системи управління персоналом туристичного підприємства «Поїхали з нами»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми «Поїхали з нами».

**Об’єктом** наукового дослідження є процес управління персоналом в туристичному бізнесі.

**Предметом** дослідження є комплекс теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом вітчизняних туристичних підприємств.

Методологічною основою дослідження є логічно-діалектичні методи наукового пізнання, а також спеціальні методи, зокрема логічного узагальнення, анкетування та експертна оцінка (оцінити систему управління персоналом), системного аналізу (оцінити ефективність функціонування туристичного підприємства), статистично-економічний (розробити схеми, графіки, таблиці) та інші.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку комплексу методичних прийомів з управління персоналом вітчизняного туристичного підприємства, а саме: застосування механізму анкетного опитування для отримання можливості раціональної оцінки системи управління персоналом в мотиваційному контексті.

Практична значимість роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації упроваджені в діяльність туристичних підприємств. Зокрема, керівництвом туристичної фірми «Поїхали з нами» використовується запропонована методика оцінки системи управління персоналом з метою розробки заходів щодо усунення невідповідностей в якості обслуговування та ефективності праці (довідка № 3/11 від 25.11.2021 р.).

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів «Тиждень науки – 2021» (м.

Запоріжжя, 2021 р.), та на V Міжнародній науково-практичній конференції «Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects» (Берлін, 2021 р.), за результатами якої опубліковано тези доповіді.

Структура роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (59 найменувань) та 1 додатку. Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 89 сторінках. Робота містить 11 таблиць та 7 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

### 1.1. Сутність управління персоналом в організаціях

Одним із ключових факторів виробництва товарів та послуг є персонал. У сучасних умовах саме персонал розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство. Ефективне управління персоналом є запорукою досягнення успіху підприємством.

Особистісний потенціал людини, його ділові якості служать джерелом і вихідними принципами розвитку будь-якого підприємства. У зв'язку з цим управління персоналом є універсальною задачею і основною функцією керівника, який управляє тими співробітниками, яким він делегував повноваження, завдання, компетентність.

Персонал – це сукупність трудових ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства і є необхідними для виконання певних функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку [28].

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Не дивлячись на те, що робіт, які стосуються дослідження управління персоналом підприємства, достатньо багато, однак і до теперішнього часу залишається безліч питань. З огляду на це, необхідно провести аналіз існуючих підходів до визначення ключової категорії дослідження – «управління персоналом» [15].

В даний час існує безліч підходів до визначення сутності управління персоналом. Основні з них такі (див. табл. 1.1).

Узагальнюючи наведені визначення, можна сказати, що управління персоналом це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства щодо розробки концепції стратегій кадрової політики і методів управління

людськими ресурсами це системний плановірно 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 [23].

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення категорії «управління персоналом»

Авто підходу	Трактування
Крушельницька О.В.	Управління персоналом це наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності
Храмов О.В.	Управління персоналом це сукупність впливів на організаційну, поведінку людей спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань
Балабанова Л.В.	Під управлінням персоналом пропонує розуміти процес планування підбору підготовки оцінки навчання та мотивації персоналу спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників
Виноградський М.Д.	Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей, як організації в цілому, так і індивідуальних (особистих) кожного працівника
Басаков М.І.	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівників усіх рівнів управління організації і працівників структурних підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку стратегії кадрової політики, концепцію, принципи, методи і технологію управління персоналом організації

Сучасний бізнес передусім базується на управлінні. Якщо люди це основа виробництва то управління ними відіграє головну роль у діяльності підприємства Як організує керівник управління персоналом так і буде працювати підприємство Ефективне управління приведе до бажаних успіхів

та до досягнення головної місії підприємства отримання максимального прибутку Персонал підприємства становить сукупність постійних працівників що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності [12].

Склад персоналу будь-якої організації неоднорідний, тому що люди розрізняються по природним і придбаним ознаками. Виділені на їх основі групи працівників утворюють структуру персоналу організації, або, по-іншому, її соціальну структуру, яка може бути статистичної та аналітичної.

Статистична структура персоналу відображає його розподіл в розрізі категорій і груп посад.

Аналітична структура визначається на основі спеціальних досліджень і розрахунків і поділяється на загальну і приватну. В розрізі загальної структури персонал розглядається за такими ознаками, як стаж роботи, освіта, професія, приватна структура же відображає співвідношення окремих категорій працівників.

Об'єктом науки управління персоналом є особистість, групи, організації. Суб'єктом є керівництво чи власники, що представляють інтереси організації.

Предмет науки управління персоналом – основні закономірності та рушійні сили, що визначають поведінку людей, груп, організацій в умовах спільної праці [15].

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення змісту, мети, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також механізму його реалізації в конкретних умовах функціонування організації (див. рис. 1.1).

Методологія управління персоналом розглядає персонал організації як об'єкт управління, формування поведінки індивідів для відповідності його цілям і завданням організації.

Технологія управління персоналом припускає організацію наймання,

відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію та організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу та ін.

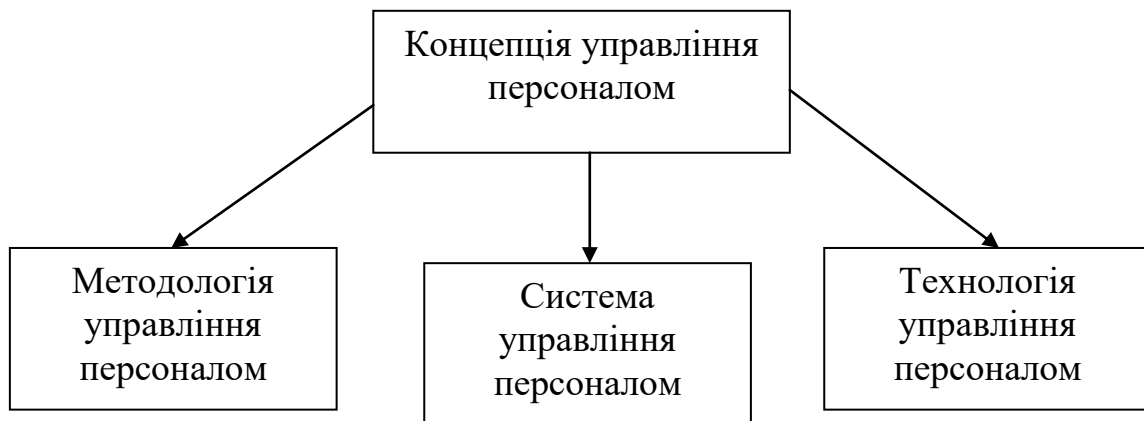


Рис. 1.1 – Концепція управління персоналом

Основу концепції управління персоналом організації в даний час також складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією [19].

Можна виділити три фактори, що впливають на поведінку людей в організації.

Перший – ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу – це відносини влади та підпорядкування.

Другий – культура, тобто виробляється організацією, групою людей спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості, змушують індивіда поводитися так, а не інакше без видимого примусу.

Третій – ринок, мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції і послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів



продавця і покупця.

Система управління персоналом допомагає визначати цілі, функції організаційної структури управління персоналом, вертикальні і горизонтальні взаємозв'язки керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень [22; 45].

Система управління персоналом – це система, в якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Система управління персоналом складається з двох підсистем: тактичної і стратегічної. Стратегічна підсистема орієнтована на розробку перспективної кадрової політики.

Кадрова політика має як широке, так і вузьке тлумачення. У широкому сенсі кадрова політика являє собою генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму по виробленню цілей і завдань управління персоналом, які призводять людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми. У вузькому сенсі – це набір конкретних правил, положень і обмежень у взаєминах людей організації.

Кадрове планування – це спрямована діяльність по підготовці кадрів, забезпеченню пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунку його професійно-кваліфікаційної структури, визначенню загальної і додаткової потреби, контролю за його використанням [29].

Сутність кадрового планування полягає в наданні людям робочих місць в потрібний момент часу і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей, схильностями і вимогами виробництва.

Кадрова політика формується кадровими службами. На сьогоднішній день у зв'язку ослабленням централізованої системи управління перед фірмами стали вставати принципово нові завдання, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, які вимагають зовсім інших навичок і вмінь, тому з'явилася необхідність в керуючих персоналом.

Керуючі персоналом – це самостійна група фахових спеціалістів-менеджерів, головна мета яких – підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу, розробка і реалізація програми розвитку кадрів організації.

За своїми функціями, рівню підготовки, технічному оснащенню і інструментарію, кадровим службам недостатньо, як це було раніше, тільки оформляти накази на зарахування робітників, підібраних вищестоящим менеджером, і берегти кадрову інформацію. Завдання полягає в тому, щоб кадрові служби поступово перетворювалися в центри по розробці і реалізації стратегії організацій по праці. Це означає, що вони повинні надавати допомогу у розвитку бізнесу за допомогою найму висококваліфікованих працівників, планування їх кар'єри, оцінки виробничої діяльності й удосконалювання оплати праці, тобто створення умов для повного розкриття потенціалу персоналу [21].

У невеликій організації (до 50 осіб), її керівник може бути сам собі кадровиком. Він особисто здійснює майже всі функції управління персоналом. Ведення кадрового діловодства доручається секретарю або бухгалтерії. Якщо компанія росте, то керівник все гостріше відчуває, що часу на роботу не вистачає, тому виникає необхідність у менеджері з персоналу.

В ході формування кадрової політики в ідеальному випадку повинно бути погоджено наступне [15]:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- планування організаційно-штатної політики – потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- проведення інформаційної політики – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;
- розробка фінансової політики – формування принципів розподілу

коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

– визначення політики розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація та адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка та підвищення кваліфікації; оцінка трудової діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу [14].

Якщо керівний склад підприємства зацікавлений в тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, необхідно здійснювати наступні етапи з проектування кадрової політики.

Мета нормування – узгодження принципів і цілей роботи з персоналом з принципами і цілями організації в цілому, стратегією та етапом її розвитку. В рамках даного етапу роботи важливо проаналізувати суттєві особливості корпоративної культури, спрогнозувати можливі зміни зовнішнього і внутрішнього середовища організації, конкретизувати образ бажаного співробітника і визначити цілі розвитку людського ресурсу.

Мета програмування – розробка програм шляхом досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів по досягненню цілей, свого роду кадрових технологій, закріплених у документах, формах, обов'язково з урахуванням як нинішнього стану, так і можливостей змін.

Мета моніторингу персоналу – розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації. На даному етапі важливо визначити істотні індикатори стану кадрового потенціалу, а також створити комплексну програму постійної діагностики та розвитку умінь і навичок працівників. Доцільно розробити та впровадити методичку оцінки ефективності кадрових програм.

Оскільки кадрова політика потребує постійного вдосконалення, то для її поліпшення можуть сприяти наступні заходи [32]:

- зміна концепції управління персоналом та плану реформування кадрової служби;
- оновлення «Положення про підрозділи кадрової служби»;
- проведення необхідних перестановок в керівному складі організації, спираючись на дані поза чергової атестації (це може торкнутися головних спеціалістів, керівників функціональних і виробничих підрозділів);
- перехід на контрактну систему найму;
- введення нових методів підбору, відбору і оцінки персоналу;
- впровадження системи планування ділової кар'єри та службово-професійного просування персоналу, ротації кадрів;
- розробка програм профорієнтації та адаптації персоналу;
- розробка нової системи стимулювання трудової мотивації;
- розробка заходів з управління трудовою дисципліною;
- створення або придбання інформаційної системи по трудовому законодавству;
- комп'ютеризація роботи кадрової служби;
- створення служби безпеки організації, якщо її немає;
- розробка систем вирішення конфліктів у колективі та ін.

Для реалізації цих заходів та підтримки ефективної роботи в подальшому необхідно постійне вдосконалення організаційної структури самої служби управління або всього підприємства.

Глобальна мета управління персоналом підприємства полягає у формуванні, розвитку і реалізації з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації [24].

Це означає поліпшення роботи кожного співробітника з тим, щоб він оптимальним чином нарощував і використовував свій трудовий і творчий потенціал і завдяки цьому сприяв досягненню цілей підприємства, а також підтримував діяльність інших співробітників в цьому напрямку. Для досягнення цієї основної мети реалізується ряд локальних цілей, що представляють собою цілі-засоби [17].

Дерево цілей кадрового менеджменту включає цілий ряд рівнів.

Підприємство має досить розгалужене дерево цілей, однією з гілок якого є цілі кадрового менеджменту [13].

Цільові концепції підприємства включають:

- 1) матеріальні цілі (виробництво продукції, товарів, надання послуг);
- 2) цілі забезпечення успіху (технологія реалізації товару або послуги, створення фірмового стилю управління);
- 3) цілі забезпечення ліквідності підприємства.

Особливість цілей менеджменту, перш за все управління персоналом на підприємстві, полягає в тому, щоб враховувати не тільки організаційні цілі, а й індивідуальні цілі співробітників.

Основний принцип управління персоналом полягає в тому, щоб при виникненні конфліктів шукати компроміси між цілями співробітників і організації, а не віддавати перевагу цілям останньої.

## 1.2. Функції і методи управління персоналом в організаціях

Функції управління персоналом дуже тісно пов'язані між собою і утворюють в сукупності певну систему роботи з персоналом, де зміни, що відбуваються в складі кожної з функцій, викликають необхідність коригування всіх інших пов'язаних функціональних завдань та обов'язків.

На основі аналізу наявної літератури можна виділити такі функції управління персоналом [9]:

– планування персоналу (у тому числі його стратегічне планування), визначення потреби в кількості і якості співробітників, а також часу їх використання. Планування кадрів зазвичай розглядають як вихідну функцію кадрового менеджменту, оскільки за часом вона випереджає всі інші його функції;

– визначення способів залучення персоналу. Реалізація даної функції передбачає відповіді на питання: де знайти потрібних працівників, як

залучити їх на дане підприємство, скільки чоловік узяти ззовні, а скільки зсередини? У разі створення нового підприємства ця функція враховується ще на стадії визначення місця розташування підприємства, оскільки не в будь-якому регіоні є можливість знайти необхідну кількість робочої сили потрібної кваліфікації;

– маркетинг персоналу. Його завдання – забезпечення попиту на робочі місця на даному підприємстві з боку найбільш підготовлених людей, в першу чергу висококваліфікованих фахівців і менеджерів. При цьому маркетинг буває як зовнішній, орієнтований на залучення працівників з боку, так і внутрішній, який передбачає спонукання власних кращих працівників до професійно-посадового росту і заняття найбільш важливих для організації робочих місць [8];

– підбір, оцінка, відбір та прийняття на роботу працівників. Важливість цієї функції визначається зростаючою вартістю робочої сили і підвищенням вимог до працівника;

– адаптація, навчання та підвищення кваліфікації працівників, їх розвиток. Сьогодні на передових фірмах професійний розвиток перетворилося по суті в безперервний процес, що триває протягом всього трудового життя людини;

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

– мотивація персоналу. Вона означає спонукання працівників до сумлінної і ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається, насамперед, завдяки забезпеченню збігу організаційних і особистих цілей [9];

– керівництво персоналом. Центральне місце в реалізації цієї функції займає мотивація співробітників. Проте керівництво не зводиться до мотивації. Воно, «як функція управління, покликане об'єднувати,

координувати, зв'язувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле» Керівництво персоналом – надзвичайно складна і змістовна діяльність, в тій чи іншій мірі включає багато інших функцій;

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

– організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітника і дає йому можливість проявити себе в трудовій діяльності. Ця функція враховує різні фактори, що впливають на економічну і соціальну ефективність працівника: її кваліфікацію та індивідуальні якості, техніку і технологію, службове приміщення, всю робочу ситуацію [15];

– забезпечення оптимального розпорядку роботи: складання графіків роботи, відпусток, заміни у разі хвороби або прогулів і т.п. Чітке виконання цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний трудовий ритм організації, економити значні кошти, підвищувати задоволеність перебуванням на підприємстві;

– звільнення персоналу. В сучасних умовах ця функція не зводиться до оголошення з ініціативи керівництва або працівника і до відповідного оформлення документів. Вона включає різні форми пристосування чисельності працівників та їх використання для потреб підприємства. Це може бути ліквідація понаднормових робіт, переклад співробітників на неповний робочий день або неповний робочий тиждень, тимчасове звільнення і т.д.;

– кадрове діловодство: збір, зберігання і облік анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації і т.д. Ця функція необхідна для ефективного використання персоналу. Сьогодні її значно спрощує використання комп'ютерних систем і технологій [9];

– управління інформацією. Сучасна, особливо велика організація неможлива без налагодження систематичного поширення інформації. При цьому завдання управління персоналом полягає в тому, щоб своєчасно отримувати в оптимальному обсязі, поширювати потрібну і блокувати непотрібну, а тим більше шкідливу інформацію;

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

– контроль над персоналом, забезпечення дисципліни і організаційного порядку. Ця функція передбачає не тільки вплив на працівників з боку керівників і уповноважених посадових осіб, а й розвиток у них самоконтролю [8];

– управління конфліктами. Мається на увазі створення в організації клімату, що виключає виникнення деструктивних конфліктів, а також конструктивне, по можливості безболісне вирішення конфліктів;

– правове регулювання трудових відносин. Управління персоналом базується на використанні трудового законодавства і організаційних норм, зазвичай зафіксованих в статуті підприємства;

– забезпечення безпеки, охорони праці та здоров'я працівників. Це передбачає як контроль над ситуацією на робочих місцях, так і облік індивідуальних запитів і побажань працівників, пов'язаних із станом їх здоров'я, наприклад, переклад на легшу роботу або неповний робочий день на період остаточної трудової адаптації після хвороби;

– соціальне забезпечення співробітників. Воно може включати соціальне страхування за віком, хворобою, інвалідністю або нещасним випадком, налагодження на підприємстві медичного обслуговування, психологічної та юридичної допомоги, транспортні та інші послуги, будівництво житла тощо [11];

– планування та розвиток організаційної культури, що забезпечує



формування у співробітників етичних норм, цілей і цінностей підприємства, повага його традицій, розвиток між працівниками відносин взаємної поваги, доброзичливості, співпраці і підтримки і т.д.

Методи управління персоналом – способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації [16].

Наука і практика виробили три групи методів управління персоналом (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Методи управління персоналом

Дамо характеристику адміністративним методам.

Група адміністративних методів базується на застосуванні влади та нормативне забезпечення трудової діяльності. Адміністративні методи управління реалізуються в формі організаційного та нормативного впливу.

Організаційне вплив включає [18]:

- організаційне регламентування (розробка положень про підрозділи, що визначають їх функції, права та обов'язки, розробка штатного розкладу);
- організаційне нормування (розробка різних нормативів, наприклад, трудових (розряди, ставки), нормативи рентабельності, правила внутрішнього розпорядку і т.д.);
- організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції методичні вказівки до виконання робіт, робочі інструкції тощо).

Акти організаційного нормування і організаційно-методичного інструктування є нормативними.

Розпорядчий вплив виражається в формі наказу, розпорядження або вказівки, які є правовими актами ненормативного характеру. Вони видаються з метою надання юридичної сили управлінським рішенням. Накази видаються лінійним керівником організації, розпорядження і вказівки – керівниками підрозділів.

Наказ – це письмове або усне вимога керівника вирішити певну задачу.

Розпорядження – це письмове або усне вимога до підлеглих вирішити окремі питання, пов'язані з поставленим завданням [34].

Розкриваючи сутність економічних методів, можна сказати, що під економічними методами розуміють елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується функціонування і розвиток організації. Роль економічних методів управління персоналом полягає в мобілізації трудових ресурсів на досягнення певного результату.

Тут найважливішим методом є мотивація трудової діяльності, що містить в більшості випадків у матеріальному стимулюванні працівників. Основним мотиваційним фактором, як правило, є заробітна плата. Крім того, істотний інструментарій управління персоналом являє собою система виплат, надбавок, пільг і т.д., що надає додаткові економічні важелі впливу на мотивацію співробітників. Також до економічних методів можна віднести елементи соціального забезпечення співробітників (наприклад, оплата харчування, проїзду, відпочинку, надання різних видів страхування, в тому числі медичного і т.д.).

Застосування економічних методів має строго базуватися на їх окупності. Це означає, що інвестування коштів у матеріальне стимулювання співробітників повинно принести прибуток організації за рахунок підвищення якості виконуваних робіт в планованому періоді.

Соціально-психологічні методи управління персоналом ґрунтуються

на використанні закономірностей соціології і психології і полягають переважно у впливі на інтереси особистості, групи, колективу. Для здійснення впливу на окрему особистість використовуються психологічні методи, для впливу на групу, колектив – соціологічні [19].

До найбільш важливих результатів застосування психологічних методів можна віднести мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів і т.д.), управління формуванням кар'єри на основі психологічних особливостей кожного співробітника, забезпечення здорового клімату, формування організаційної культури на основі норм поведінки і образу ідеального співробітника [12].

Соціологічні методи дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів, зв'язати мотивацію з результатами трудової діяльності, забезпечити ефективні комунікації, дозволити виробничі конфлікти. Соціологічні методи також є науковим інструментарієм в роботі з персоналом і дозволяють зібрати необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу, а також обгрунтовано приймати кадрові рішення. Інструментарій соціологічних методів становить анкетування, інтерв'ювання, соціометричний метод, метод спостереження і т.д.

### 1.3. Закордонний досвід управління персоналом

Існують численні теорії організації та управління, але, як вважають фахівці, жодна з них не може розглядатися як універсальна. Однак у всьому різноманітті існуючих підходів є єдина єднальна ідея, яка дає підстави говорити, що в центрі всіх сучасних концепцій стоїть людина.

На зарубіжних підприємствах людина розглядається як найвища цінність [1]. Розвиток і поширення цієї концепції, яка отримала назву концепції управління людськими ресурсами, перетворилася в найважливішу тенденцію, що знаходиться в взаємозв'язку і взаємодії з такими тенденціями

менеджменту:

- глобалізацією економіки;
- переходом від традиційних принципів управління («стабільність, економічність, контроль») до нових – «партнерство, гуманізація, екологічність»;
- розповсюдженням підприємницького управління.

Якщо розкривати систему управління персоналом в організаціях в Японії, то можна сказати, що основні фактори, що визначають престиж підприємства в Японії, – її правовий статус, контрольована частка ринку, членство на біржі і корпоративна філософія. Ці показники є більш суттєвими, ніж ціна акцій або рівень прибутковості. Престиж компанії визначає її доступ до зовнішніх фінансових джерел, можливості залучення персоналу з високим потенціалом.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини [10].

Як правило, в японських підприємствах немає докладних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи носять загальний характер. Вступивши до підрозділу, працівник опановує трудовими операціями і особливостями міжособистісних відносин в колективі за підтримки колег по роботі і безпосереднього керівника. Контроль в японських компаніях відрізняється його концентрацією в руках рядових працівників і «орієнтованістю на процес». У середині компанії мають місце обмін інформацією, часті контакти і прийняття рішень на основі принципу консенсусу [8].

До числа основних особливостей, які безпосередньо впливають на мобілізацію людських ресурсів в Японії, відносять: довічний найм, оплату праці відповідно до вислугою років, компанійські профспілки,

внутрішньофірмовий ринок робочої сили, внутріфірмове виробниче навчання, ротацію системи колективного підряду і колективного прийняття рішень, внутріфірмове соціальне забезпечення, системи спільних консультацій робітників і підприємців, гуртки контролю якості. Деякі дослідники не вважають всі ці структури виключно японськими, визнаючи їх наявність в тій чи іншій мірі і в інших розвинених країнах, але всі згодні з тим, що саме у великих компаніях Японії вони отримали своє найбільш повне і ефективне розвиток [43].

Система довічного найму або, ще одна її назва – довгострокова гарантія зайнятості, широко поширена в Японії. Система передбачає найм працівника відразу ж після закінчення ним навчального закладу та неформальне, тобто юридично неоформлене, збереження за ним місця в компанії аж до обов'язкового виходу на пенсію. Організація піклується про нього протягом всього його життя і не може легко перервати союз з працівником. Якщо ж сам працівник залишає компанію чи піддається звільненню, це серйозно позначається на його подальшій кар'єрі.

Японські компанії ретельно відбирають і комплектують свій персонал, і у керівників багато часу йде на неформальну оцінку роботи підлеглого. Зазвичай працівник в японській компанії отримує нове призначення через два-три роки і знає, що якість виконання ним своїх обов'язків визначить характер його чергового призначення [51].

Суттєвим аспектом формування персоналу компанії є практика внутрішньофірмового професійного навчання. Кожна компанія готує персонал для себе, і прагне, щоб її працівник не був вузьким фахівцем, що працює в будь-якій компанії, але різнобічно і багатофункціональне відповідав би саме її цілям і завданням.

Японські фірми витрачають на навчання в розрахунку на одного зайнятого в 3 – 4 рази більше, ніж американські. В Японії безперервна освіта розглядається як частина процесу праці. Основою японського професійного навчання в фірмах є концепція «гнучкого працівника», мета якої – відбір та

підготовка працівника не по одній, а по 2 – 3 спеціальностями, а потім підвищення кваліфікації протягом усього життя.

Серед важливих особливостей організації роботи, стимулюючих і мобілізуючих активну участь працівників в справах своїх підприємств, називають також постійно діючі системи спільних консультацій, в яких менеджери і робітники регулярно обмінюються інформацією про свої справи і планах. Вони діють на 70% великих фірм Японії і зіграли важливу роль у відносно швидкою і спокійною перебудові японських компаній при впровадженні роботів і комп'ютерної техніки [7].

Додатковим джерелом мобілізації людських ресурсів служить і те, що японські компанії беруть на себе, за висловом У. Оуті, «цілісну турботу» про своїх працівників. Значна частина їх витрат на персонал реалізується у формі витрат на соціальні потреби (житлове будівництво, медичне обслуговування та організацію дозвілля). Ця діяльність японських компаній орієнтована на зміцнення прихильності її працівників, на їх емоційну і духовну інтеграцію. Щорічно влаштовуються барвисті церемонії офіційного зарахування в компанію новобранців. Програма навчання прийнятих на роботу в фірму розрахована іноді на кілька років і включає не тільки широку професійну підготовку, але також вивчення історії, цілей, принципів діяльності фірми. Іноді компанії використовують методи релігійного тренінгу. З метою зміцнення групової солідарності нових працівників можуть поселити на час в гуртожиток фірми.

Характерною рисою японського управління є застосування бюрократичної системи. Її особливості, що стосуються поваги самого статусу керівника, колективізму, раціоналізації, знеособленості і справедливості, добре відповідають традиційним культурним особливостям далекосхідного регіону [16].

У найбільших корпораціях керуючим, який очолює ділянку роботи з персоналом, є членом правління і має посаду директора з персоналу, в його підпорядкуванні перебувають начальник і співробітники відділу управління

персоналом.

Основний документ, що регулює трудові відносини в компанії, – внутрішньо фірмове положення про зайнятість. Усі фірми з чисельністю зайнятих від 10 чоловік зобов'язані зареєструвати свої внутрішні нормативні акти у місцевому бюро нормативів з праці. Положення про зайнятість діє як трудовий контракт. Воно визначає умови праці, її оплату, вимоги до постійних працівникам, зберігається у відділенні кадрів.

У фірмах, де існує профспілка, ще одним базовим документом є колективний трудовий договір. За своїм змістом і практичної значущості він схожий з положенням про зайнятість. Відрізняє його те, що в ньому визначено статус профспілкової організації та її членів в компанії.

Планування персоналу, тісно пов'язане з плануванням діяльності корпорації, до сих пір є в Японії рідкістю. Відповідно до сучасних умов бізнесу вважається цілком достатнім виконання наступних правил [15]:

- одного разу найнятий не повинен звільнитися, за винятком екстраординарних обставин;
- по досягненні вікової межі працівник повинен піти на пенсію або бути переведений на тимчасову роботу.

У японських компаніях понаднормова робота розцінюється позитивно. По-перше, її застосування економічніше, ніж набір додаткової робочої сили для задоволення коливного попиту. По-друге, вона приносить працівникам додатковий дохід. Понаднормові не вважаються тут проявом некомпетентності керівників виробництва або неправильного планування використання робочої сили. За згодою представників працівників (або профспілки) понаднормові можуть бути призначені в будь-який час і на будь-який період. В результаті в багатьох компаніях близько 10 – 15% місячної зарплати звичайних працівників складають понаднормові [8].

Крім встановлених законом соціальних благ (страховка на випадок хвороби, безробіття та нещасного випадку на виробництві) і пенсій по старості, в японських компаніях існує безліч інших соціальних програм.

Житло і гуртожитки, можливості для відпочинку і розваг, культурні програми, кредити на житлове будівництво, субсидії на обіди і на покупки в магазинах компанії – всі ці програми централізовано здійснює відділ управління персоналом.

У японській компанії зазвичай вважають, що спеціалізація, поділ праці та акцент на індивідуальну ініціативу можуть зашкодити ефективності компанії в цілому. Тому найчастіше заохочуються саме групова робота і співпраця з акцентом на інтереси всієї корпорації.

Що стосується управління персоналом в США, то робота з управління персоналом в США спирається на широку дослідницьку базу, консультативну допомогу, розвинену управлінську інфраструктуру [17].

Сучасний похід, який використовується в найбільш ефективних американських організаціях, відрізняється значним розширенням змісту, форм і методів роботи з персоналом фірми, зростанням професійного рівня фахівців служб управління людськими ресурсами; підвищенням частки коштів, що витрачаються цими службами, в загальних витратах виробництва, застосуванням новітньої інформаційної технології. Ці зміни в управлінні ЧР поширюються в США на роботу з керівниками й фахівцями (щодо рядових виконавців функції служб управління людськими ресурсами змінилися в більшості корпорацій досить незначно).

Практично всі головні нововведення в цій функціональній сфері управлінської діяльності призначалися для роботи з високооплачуваними категоріями персоналу і або зовсім не поширювалися на інші категорії персоналу, або що робилося пізніше і в більш обмеженому обсязі [32].

У США кадрові служби фірм представляють собою досить великі підрозділи. Як правило, друга особа компанії - віце-президент по кадрам. Все це свідчить про велику увагу до роботи з кадрами. Без згоди керівників кадрових служб не приймається жодне стратегічне рішення. Кадрова служба бере активну участь у формуванні організаційної культури фірми.

Особливостями системи управління в американських фірмах



наступне:

- персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва, йому надається певна автономія;
- підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати в колективі;
- орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, учених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткостроковий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію [11].

Найбільш комплексний і різноманітний характер мають системи роботи з управлінським персоналом вищого рівня організаційної ієрархії, а також середнього рівня. У сучасних системах управління персоналом особливе значення надається планомірної підготовки керівників на вищі пости, особливо ретельному відбору претендентів на ці посади. Деякі корпорації виділили у своїй організаційній структурі штабні служби, що забезпечують на строго індивідуальній основі опрацювання питань, що стосуються планування підготовки, просування, заміщення управлінського персоналу вищого рівня.

У передових американських корпораціях основний упор робиться на розвиток неформальної змагальності між творцями нової продукції, нових форм обслуговування. Тому застосовуються різноманітні методи і засоби збудження у персоналу компанії змагальної активності [21].

На прикладі США можна розглянути систему перепідготовки та підвищення ділової кваліфікації персоналу компанії:

- в США існує близько 150 короткострокових курсів при школах бізнесу і університетах, які навчають на рік до 10 тис. чол. Вони розраховані в основному на 2 – 3 тижні навчання, хоча іноді до двох років. Витрати

оплачуються фірмами і складають приблизно 16 млрд. доларів на рік;

- вечірні курси оплачуються також за рахунок фірм і направ † лени на навчання вищої та середньої управлінського персоналу;

- американська асоціація менеджерів проводить щорічно більш 2000 семінарів та курсів, на яких навчаються до 100 тис. менеджерів нижчої та середньої ланки;

- внутрішньо фірмові курси підвищення кваліфікації менеджерів для нижчого і середнього рівнів управління мають 200 великих і середніх фірм. Наприклад, у навчальному центрі фірми «Xerox» навчаються 12 тис. чол. на рік. Великі комплекси і свої програми навчання мають фірми «IBM», «WesternElectrics», «GeneralMotors»;

- центри підвищення кваліфікації при коледжах і університету мають понад 400 фірм, де проводиться спеціалізована підготовка за програмами, розробленими фірмами-замовниками;

- перепідготовка на робочому місці передбачає створення груп працівників, які навчаються на основі конкретних господарських ситуацій. Цю систему використовують компанії «IBM», «GeneralMotors», «Hewlett-Packard», «Boeing» та ін.

Якщо говорити про Німеччину, то в цій країні служби з управління персоналом займають одне з провідних місць в керівному апараті державних організацій і приватних фірм Німеччини. Їх діяльність спрямована на виконання таких функцій [24]:

- забезпечення всіх ділянок виробництва необхідними працівниками;
- розробка заходів щодо стимулювання діяльності працівників, націленості їх на високопродуктивний і ефективну працю;

- забезпечення безперервного навчання та підвищення кваліфікації всіх працівників.

У великих фірмах Німеччини робота по загальному управлінню персоналом проводиться спеціальними службами, чисельність яких залежить від числа зайнятих: на 130 – 150 працівників – один співробітник.

У переважній більшості фірм служби з управління персоналом займаються не тільки кадровими питаннями: на них покладені також і деякі економічні функції, наприклад розрахунок заробітної плати. Останнім часом намітилася тенденція до зростання чисельності апарату служб управління кадрами на підприємствах [43].

На більшості фірм Німеччини вироблені наступні принципи управління персоналом [21]:

- необхідність надавати співробітникам самостійність у тих областях, де вони мають досвід і знання;
- загальні проблеми і завдання можуть бути вирішені тільки колективно;
- керівник повинен не тільки очікувати від співробітників роботи, а й допомагати їм працювати відповідно до можливостей;
- знання й уміння працівників повинні відповідати завданням, поставленим перед ними;
- керівник повинен враховувати очікування та потреби співробітників, які хочуть бути поінформованими, отримати схвалення і задовольнити свої потреби;
- оцінки співробітника повинні бути справедливими, відображати його сильні і слабкі сторони, прояснювати здібності.

Подібні принципи вимагають приділяти особливу увагу роботі з керівним складом організації, адже саме на них лежить основний тягар реалізації цих принципів. Це тягне визначення в якості однієї з основних цілей в роботі служби: підбір на кожному рівні керівників, які могли б абсолютно самостійно і з повною відповідальністю виконувати свої обов'язки.

Для забезпечення ефективної роботи співробітників керівнику необхідно [19]:

- вчасно і регулярно інформувати співробітників про все, що безпосередньо чи опосередковано пов'язано з їхньою роботою або з ними

особисто;

– повідомляти співробітникам в яких напрямках їм слід підвищувати кваліфікацію;

– сприяти зростанню професійної кваліфікації співробітників.

При підборі фахівців на керівні посади німецькі організації керуються правилом вибирати їх зі своїх рядів. Але іноді, щоб виключити сімейність, керівників підбирають з боку. Одним з головних чинників при підборі керівників є вміння працювати з людьми і розбиратися в них.

Незважаючи на специфіку управління персоналом, завжди існує в кожній конкретній фірмі, у всіх великих організаціях Німеччини існує приблизно однакові системи роботи з кадрами та системи оплати праці робітників і управлінського персоналу.

Діяльність з управління персоналом вважається однією з головних функцій керівництва організації, яку, як правило, курирує один із членів правління або сам голова правління.

У Німеччині надзвичайно велика увага приділяється плануванню витрат на людські ресурси, яке передбачає облік кількісних і якісних ситуаційних чинників [24].

Витрати на персонал діляться на основні та додаткові. До основних витрат відноситься оплата праці. Додаткові вкладення в персонал включають цілий комплекс витрат, що охоплюють всю соціальну сферу (житло, посібники, медичне обслуговування тощо) І питання кадрового управління (відбір персоналу, оцінка, підвищення кваліфікації тощо).

В основі оплати праці виробничого персоналу лежать єдині тарифні угоди, що визначають оплату за тарифом і різні види додаткових оплат з урахуванням конкретних умов праці, тривалість відпустки, надбавки до тарифу, строки розірвання договорів, режим роботи (тривалість робочого тижня, змінність, робота в суботні та недільні дні) [8].

У голландської моделі управління персоналом не існує ієрархії, і займане становище не дає жодних переваг перед іншими. Однак відсутність

ієрархії в структурі управління не означає відсутність контролю. Голландці звикли працювати самостійно і нести особисту відповідальність за свої дії. Співробітники мають високий ступінь самосвідомості й самі розуміють свою значущість для компанії, а керівництво, в свою чергу, звільнився від необхідності чинити тиск на персонал. У голландських компаніях прийнято працювати в командах, де кожному співробітнику відведена своя роль, яка відповідає його професійним і особистісним якостям. Результат роботи досягається за рахунок спільної роботи та зусиль усіх членів команди.

Голландії існує два види співбесіди: відкрите співбесіду і співбесіду на певну вакансію [45]:

– відкрите співбесіду полягає в тому, що ініціатива виходить від самого претендента, що вибирає самостійно компанію, не знаючи конкретно, чи є там в даний момент цікавить його позиція;

– співбесіда на певну позицію – це подія, повне напруги, але незважаючи на це має свої плюси: компанія отримує враження про кандидата, а кандидат в свою чергу знайомиться з потенційним роботодавцем.

У Голландії велика увага приділяється таким якостям кандидата [38]:

- 1) готовність вчитися;
- 2) мотивації. Кожен роботодавець шукає кандидата, хто готовий вкласти свій час і енергію на виконання своєї роботи;
- 3) інтеграція кандидата полягає в довірі, чесності і лояльності;
- 4) комунікаційні здібності. Дуже важливо, щоб кандидат умів не тільки добре читати і писати, а й чітко і коротко передавати важливу інформацію іншим;
- 5) вміння ладити з іншими, успішно працювати в команді, висловлювати свою думку і при цьому прислухається до думки інших;
- 6) позитивний настрій;
- 7) особисті взаємини. Роботодавець наймає тих кандидатів, з ким він зможе добре працювати і хто зможе бути продуктивною частиною команди;

8) самовпевненість. Роботодавець шукає кандидата з сильною, але реалістичною самовпевненістю. Надмірна самовпевненість призводить до поразки, а знижена – до низької продуктивності.

Роль сучасного керівника в голландській компанії розглядається як людину, що займається розвитком та підтримкою свого персоналу. Свій вплив і авторитет він здійснює не за рахунок свого статусу, а за рахунок своїх особистісних та професійних якостей. Увага сучасного керівника направлено на команду в цілому, а не на кожного працівника зокрема [41].

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності туристичної фірми «Поїхали з нами»

«Поїхали з нами» – велика мережа туристичних агенцій, що динамічно розвивається. За більш ніж 16-тилітню історію мережа виросла з 1 агентства, розташованого в центрі Києва, до нинішніх розмірів – 403 офісів в 108 містах України.

Компанія не зупиняється на досягнутому. Кожен місяць туристичне підприємство «Поїхали з нами» відкриває по 3 – 4 офіси і охоплює нові райони різних міст України.

Наразі у 2021 році компанія під впливом нестабільної економічної ситуації на ринку розвивається не так динамічно, проте тримає свій сегмент ринку та своїх клієнтів. Послугами «Поїхали з нами» користуються щодня близько 800 людей.

Утворена в 2004 році, компанія «Поїхали з нами» на сьогоднішній день входить за показниками об'ємів продажів на українському ринку до числа провідних компаній індустрії.

Підприємство має усі документи, необхідні для здійснення комерційної діяльності на території України: Свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи, Ліцензію Міністерства культури і туризму України, а також акредитовано при Міжнародній Асоціації Авіаперевізників.

Фірма здійснює відправку клієнтів більш ніж в 20 країн світу за напрямками: Чехія, Угорщина, Греція, Італія, Іспанія, Голландія, Франція, Австрія, Туреччина, Єгипет, Іспанія, Англія, Швейцарія та ін.

Організаційна структура головного офісу виглядає відповідно до рисунку 2.1.

Організаційна структура запорізького представництва мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами» ФОП Поліщук І.А., розташованого за адресою вул. Соборна, 23, зображено на рисунку 2.2.



Рис. 2.1 – Організаційна структура головного офісу туристичної компанії «Поїхали з нами»

Туристичне підприємство «Поїхали з нами» підпорядковується вимогам Держкомтуризму і має право на здійснення діяльності, пов'язаної з наданням туристичних послуг, підприємство може здійснювати наступні види діяльності:

- організація іноземного туризму;
- організація внутрішнього туризму;
- організація зарубіжного туризму;
- екскурсійна діяльність.

Предметом діяльності компанії «Поїхали з нами», зафіксованим в



засновницьких документах, є:

- виробництво товарів і послуг як приватним громадянам, так і колективним підприємствам України та ін. держав;
- комерційна, торгово-закупівельна, посередницька діяльність;
- маркетингові та рекламні послуги підприємствам, організаціям і приватним особам;
- здійснення туристичного та екскурсійного обслуговування, як в Україні, так і в країнах СНД, а також за кордоном;
- організація виставок, аукціонів, торгів, ярмарків, симпозіумів, культурно-видовищних та благодійних заходів;
- здійснення експортних та імпорتنих заходів у сфері реалізації новітніх технологій, обладнання, товарів, у встановленому законом порядку;
- здійснення іншої зовнішньоекономічної діяльності, керуючись при цьому чинним законодавством;
- інші види діяльності, не заборонені законодавством України і відповідають цілям Статуту підприємства.

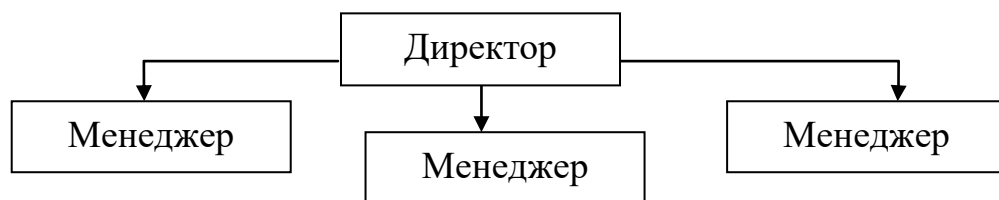


Рис. 2.2 – Організаційна структура запорізької філії туристичної фірми «Поїхали з нами», ФОП Поліщук І.А.

Міцна репутація підприємства – результат серйозного та професійного підходу кожного працівника до організації справи.

Основа успіху – висока організованість, постійну увагу до інтересів і запитів туристів, швидкий і якісний сервіс, щира доброзичливість співробітників.

Компанія «Поїхали з нами» постійно розширює свою агентську

мережу.

Сьогодні з ним активно співпрацює 403 туристських підприємств, та є посередниками в наданні послуг туристу, на основі агентського договору на взаємовигідних умовах.

Широкий спектр туристичних пропозицій, гнучка система знижок, індивідуальний підхід до навчання і підготовки співробітників, а також тісні зв'язки з провідними туроператорами ряду зарубіжних країн дозволяють їм повністю відповідати рівню сучасних вимог.

Основним напрямком підприємства є надання туристських послуг і Середземномор'я, найбільш поширеним туристичним маршрутом є Туреччина.

Тури по Європі: Чехія, Великобританія, Австрія, Іспанія, Франція, Італія, Угорщина.

Екзотичні тури: Об'єднані Арабські Емірати, Єгипет, Таїланд, Канарські, Мальдівські, Сейшельські острови.

Відпочинок в Україні: Приазов'я, Трускавець, Карпати.

Прийом іноземних гостей, а також корпоративні поїздки на футбольні матчі.

Основним туристичним продуктом в практичній діяльності «Поїхали з нами» є комплексне обслуговування – стандартний набір послуг, що продається туристам в одному «пакеті» (пекидж-тури).

Основними видами діяльності туристської фірми «Поїхали з нами», як турагента, є:

- організація турів по Україні, за кордон;
- організація дитячого туризму;
- оформлення медичних страховок;
- робота по прийому іноземних туристів;
- візова підтримка.

Туристична компанія «Поїхали з нами» займається організацією турів, як для індивідуальних клієнтів, так і організовує інклюзив-тури. Компанія

«Поїхали з нами» також займається реалізацією автобусно-екскурсійних турів по Європі, по країнах Скандинавії; шоп-турів в Грецію, Єгипет, організовує відпочинок і лікування на усіх світових курортах.

Виділяються наступні цілі клієнтів: відпочинок; шопінг-тури; лікування; особисті; бізнес-цілі.

Найбільш популярними напрямками користуються в літній період (з травня по жовтень) такі країни як: Єгипет, Туреччина, Болгарія, Кіпр, Греція, а також вітчизняні курорти.

## 2.2. Аналіз діяльності туристичної фірми «Поїхали з нами»

Для того, щоб проаналізувати діяльність туристичної фірми «Поїхали з нами», потрібно провести аналіз динаміки та структури доходів, аналіз динаміки та структури фінансових показників, аналіз напрямків туристичних потоків та характеристики туристичних споживачів.

Туристичне підприємство «Поїхали з нами» пропонує послуги виїзного туризму в країни Європи, Єгипет, Туреччину тощо. Кількість клієнтів туристичної фірми «Поїхали з нами» за країнами у 2018 – 2020 роках представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Кількість клієнтів туристичного підприємства «Поїхали з нами» за країнами, 2018 – 2020 рр.

Країни	2018 р., осіб	2019 р., осіб	2020 р., осіб	Абсолютне відхилення	
				2020-2018 рр., осіб	2020-2019 рр., осіб
Єгипет	1568	1689	1475	-93	-214
Туреччина	1754	1790	1598	-156	-192

Продовження таблиці 2.1

Країни	2018 р., осіб	2019 р., осіб	2020 р., осіб	Абсолютне відхилення	
				2020-2018 рр., осіб	2020-2019 рр., осіб
Країни Європи	567	613	254	-313	-359
Інші	1270	1436	965	-305	-471
Всього:	5159	5528	4292	-867	-1236

Таким чином, кількість клієнтів туристичного підприємства за останні 2 роки зменшилась, на 867 особи у 2020 році в порівнянні з 2018 р., та на 1236 особи у 2020 році, в порівнянні з 2019 роком.

Якщо розглядати вподобання клієнтів, то найбільшим попитом користуються країни масового напрямку – Єгипет та Туреччина. Так кількість клієнтів туристичної фірми «Поїхали з нами» за напрямом Єгипет складає 4732 особи (2018 – 2020 рр.), за напрямом Туреччина – 5142 особи (2018 – 2020 рр.).

Туристичні продукти, які представлені турами по країнах Європи користуються відносно стабільним попитом та складає 1434 осіб за 2018 – 2020 рр.

Графічно зміну попиту клієнтів туристичного підприємства «Поїхали з нами» зображено на рисунку 2.3.

Тобто, маємо зазначити, що туристичне підприємство «Поїхали з нами» працює стабільно, має постійну клієнтську базу та продукти туристичного підприємства користуються попитом у населення.

Розглядаючи туристів за статевою ознакою, можна зробити висновок, що клієнтами фірми найчастіше стають жінки близько 68%, чоловіки – 32% (див. рис. 2.4).

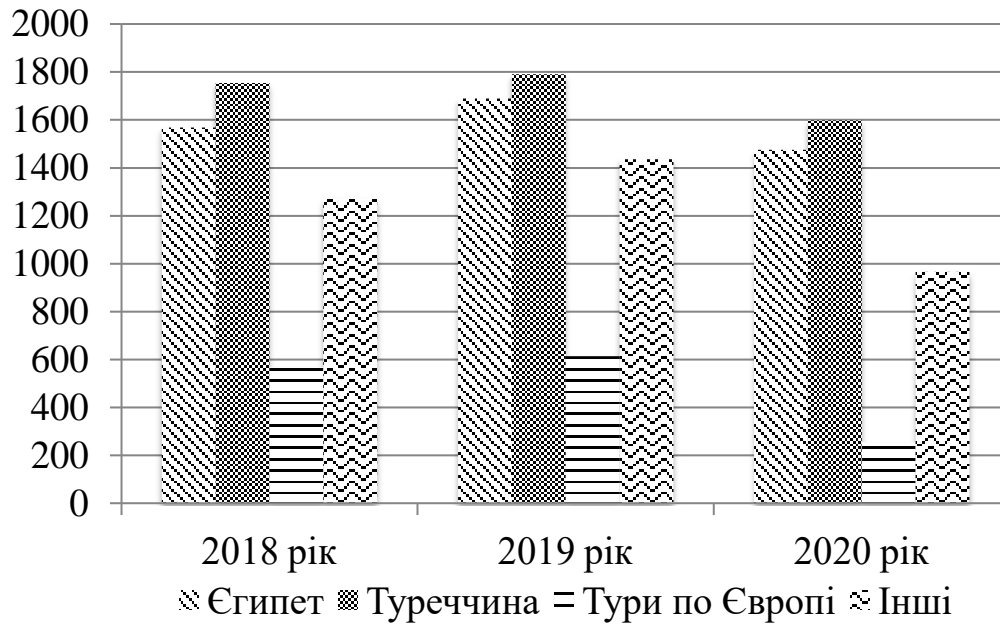


Рис. 2.3 – Динаміка кількості клієнтів туристичного підприємства «Поїхали з нами», за 2018 – 2020 рр., осіб

Залежно від сезону, кількість відпочиваючих і вид туризму, відповідно, змінюються.

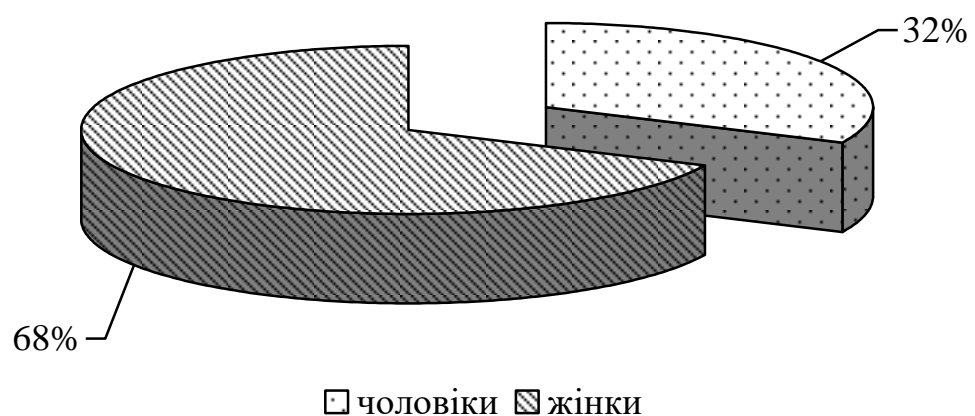


Рис. 2.4 – Структура споживачів туристичного продукту

Аналізуючи внутрішній туризм за метою подорожі можна визначити,

що найчастіше туристи подорожують на відпочинок, а найрідше у бізнес-тури.

Проведемо аналіз споживчих сегментів туристичної фірми «Поїхали з нами» для того щоб визначити, в якому напрямку фірмі далі працювати, на яких споживачів орієнтуватися в першу чергу, розберемося в питанні про розширення або звуження асортименту послуг, що надаються.

Кінцевими споживачами послуг турфірми є:

- індивідуальні клієнти;
- корпоративні клієнти;
- клієнти VIP.

Структура доходів, одержуваних від кожного сегменту клієнтів представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Сегментація клієнтів за доходами від продажів

Сегменти	Доля доходів за 2019 р., %	Доля доходів за 2020 р., %
1. Корпоративні клієнти	36	40
б) відрядження	22	20
в) організація семінарів	5	7
г) організація виставок	9	10
2. Приватні клієнти	60	55
а) туристи, які подорожують на внутрішньо-обласних маршрутах	10	9
б) туристи, які вирушають за кордон	50	45
3. Клієнти VIP	4	5
Всього:	100	100

Таким чином, бачимо динаміку за наступними показниками:

збільшилося число корпоративних туристів, де 20% з них купують путівки з метою відрядження, 7% – з метою відвідування семінарів, 10% – з метою відвідування виставок. На 5% зменшилось число приватних клієнтів, де найбільшу частку займають поїздки закордон. І на 1% збільшилося число VIP туристів.

Туристичні фірми, як правило, не мають у своєму розпорядженні значної частини власних активів загального призначення наприклад, приміщення самої туристичної організації, обладнання. Більша частина майна таких підприємств, включаючи те ж приміщення, взята в оренду або отримана за договором лізингу, а це означає, що вона не є гарантом для кредитних установ при прийнятті рішень про надання позикового капіталу.

При калькуляції туру, основного продукту туристичної фірми, враховуються такі статті як сума цін, розцінок та тарифів на послуги, що надаються туристам. Це витрати, які несе підприємство у зв'язку з організацією своєї діяльності.

Необхідно максимально точно врахувати накладні витрати, щоб вони покривались частиною ціни турів, що продаються.

Обов'язково повинні бути враховані витрати на рекламу, маркетинг, відрядження, представницькі заходи, навчання та адміністративні витрати.

Прибуток, який додається до собівартості туру, зазвичай складає 20 – 30% від собівартості, однак може варіюватися, оскільки на вартість туристичного продукту можуть впливати ціни конкурентів, сезонність, загальне економічне та політичне становище у країні.

Отриманий прибуток може витрачатися на подальший розвиток фірми, наприклад, на розробку нових турів, оплату рекламних турів працівникам туристичної організації, передоплату за блоки місць на чартерних авіаперевезеннях тощо.

Найточнішу картину організації діяльності туристичної фірми відображають фінансові показники.

Загальна ліквідність складає 2,4, а термінова 1.

Можна зробити висновок, що становище даної туристичної фірми на ринку є міцним та стабільним, показники ліквідності дають можливість визнати підприємство фінансово спроможним залучати додаткові інвестиційні кошти для розширення масштабів своєї діяльності.

Проаналізувавши ефективність використання основних фондів туристичної фірми «Поїхали з нами», бачимо, що за 2020 р. середньорічна вартість основних фондів зросла на 14,7%, фондівдача – на 14,4%, а рентабельність фондів – на 8,9%.

У той же час такі показники як коефіцієнт оновлення, залишкова вартість, первісна вартість, коефіцієнт придатності, коефіцієнт оновлення теж мають тенденцію до зростання.

Таким чином, із проведених нами розрахунків видно, що у туристичної фірми «Поїхали з нами» протягом 2020 р. зросла середня сума оборотних коштів, збільшилася оборотність у днях та зріс показник коефіцієнта завантаження фондів в обороті, однак коефіцієнт обороту та рентабельність оборотності фондів дещо знизилась.

Місію туристичної фірми «Поїхали з нами» можна сформулювати наступним чином: максимальне задоволення потреб найширшого кола клієнтів в туристичних послугах шляхом реалізації турів, що відповідають вимогам безпеки та комфорту, а також надання консультаційних послуг у цій галузі, за рахунок індивідуального і чуйного підходу висококваліфікованих працівників до кожного клієнта і при забезпеченні справедливого ставлення до своїх співробітників.

З урахуванням сформульованої місії туристичної фірми «Поїхали з нами» можна виділити наступні проблеми, що стоять перед організацією:

- 1) розширення кола пропонованих послуг;
- 2) постійне оновлення асортименту;
- 3) пошук нових туроператорів;
- 4) підвищення кваліфікації співробітників;
- 5) вивчення потреб споживачів.



При цьому необхідно визначити: зміст, обсяг і часові обмеження. З урахуванням виявлених проблем для туристичної фірми «Поїхали з нами» сформулюємо наступні цілі:

- 1) збільшувати протягом 3 років виручку від реалізації кожного виду туристичних послуг щорічно на 10 – 15%;
- 2) розробити та впровадити систему маркетингу;
- 3) проводити регулярні маркетингові дослідження потреб споживачів за новими видами послуг протягом 3 років;
- 4) збільшувати преміальні виплати співробітникам на 10 відсотків щорічно протягом 3 років.

Наступним етапом процесу стратегічного менеджменту досліджуваного підприємства є етап аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища.

За допомогою цього етапу найбільш правильно і точно будуть визначені загальні цілі підприємства щодо займаного ринкового сегменту; ключові фактори успіху (КФУ) турфірми; а також виявлені основні загрози і можливості підприємства; досліджена конкурентне середовище на предмет можливостей і потенціалу найближчих суперників; визначені цільові дії, спрямовані на організаційну досконалість підприємства і формування його стратегічного розвитку.

На першому етапі процесу встановлення загальних цілей, варто приділити значну увагу аналізу внутрішнього оточення туристичного підприємства.

Скористаємося SWOT-аналізом. SWOT-аналіз – це один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні на сьогодні. SWOT-аналіз дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства.

Універсальність SWOT-аналіз дає змогу використовувати його для різних об'єктів вивчення: аналіз продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону і т.ін. Цей метод використовується для будь-якого

підприємства з метою уникнення потрапляння його в кризову ситуацію [8].

Методологія SWOT-аналізу допускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжків та зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства. В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації.

Аналізуючи матрицю, отриману під час SWOT-аналізу туристичної фірми «Поїхали з нами», можна зробити висновок, що досліджуване підприємство займає стабільні позиції на ринку та є надійним партнером у сфері надання туристичних послуг, що є його великим пріоритетом.

SWOT-аналіз туристичної фірми «Поїхали з нами» представлено в таблиці 2.3.

Проте існує низка чинників (постійне збільшення фірм-конкурентів, внаслідок чого доводиться вводити інновації, щоб привабити нових клієнтів; відсутність деяких новітніх технологій в просуванні тупродукту; недостатня прибутковість; відсутність специфічних навичок в галузі менеджменту; недосконалість стратегії, відсутність антикризової стратегії), які негативно впливають на його діяльність і призводять до виникнення таких ризиків, як зниження фінансової стійкості, ділової активності, ризику фінансової залежності, а також до зниження темпів приросту прибутку.

Для вибору оптимальної стратегії діяльності туристичної фірми «Поїхали з нами», з урахуванням отриманих результатів, фірмі пропонується використати свої сильні сторони та максимально їх використати, при цьому здійснити максимум зусиль для усунення негативного впливу слабких місць на діяльність туроператора.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз туристичної фірми «Поїхали з нами»

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабілізація та розвиток економіки країни.</li> <li>2. Доступність дистанційної форми рооти.</li> <li>3. Доступність інвестицій та кредитів.</li> <li>4. Обслуговування додаткових груп споживачів.</li> <li>5. Вихід на новий сегмент ринку.</li> <li>6. Підвищення прибутку за рахунок збільшення реалізованих путівок.</li> </ol>
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Унікальність в умінні адаптації до змін зовнішнього середовища за рахунок диверсифікації діяльності.</li> <li>3. Наявність достатніх фінансових ресурсів.</li> <li>4. Обґрунтована диверсифікація.</li> <li>5. Відносно низькі витрати.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійне збільшення фірм-конкурентів, внаслідок чого доводиться вводити інновації, щоб привабити нових клієнтів.</li> <li>2. Відсутність деяких новітніх технологій в просуванні тупродукту.</li> <li>3. Недостатня прибутковість.</li> <li>4. Відсутність специфічних навичок в галузі менеджменту.</li> <li>5. Недосконалість стратегії.</li> <li>6. Відсутність антикризової стратегії.</li> </ol>

Для покращення ділової активності та уникнення ризику недоотримання прибутку доцільним буде розширення асортименту послуг, зважена цінова політика, зростанню якості наданих послуг та кваліфікації кадрів.

Для дослідження зовнішнього середовища туристичної фірми «Поїхали з нами» здійснимо PEST-аналіз. Така діагностика буде базуватись на переліку чинників, що мають значний вплив на стратегію даної організації.

PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення: політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society), технологічних (Technology) факторів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію підприємства. PEST-аналіз тенденцій, що мають істотне значення для стратегії туристичної фірми «Поїхали з нами» представлено в таблиці 2.4.

Потрібно відмітити, що не дивлячись на більш віддалений вплив чинників, загальні критерії впливу потрібно враховувати в планах розвитку туристичної фірми «Поїхали з нами».

На основі SWOT-аналізу та PEST-аналізу, побудуємо матриці вірогідностей/впливів, в одній з яких позиціонуємо виявлені чинники зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на туристичну фірму «Поїхали з нами» (можливості), в іншій – чинники зовнішнього середовища, що надають негативну дію на підприємство (погрози).

Матриця «вірогідність/вплив» для позиціонування можливостей зовнішнього середовища представлена в таблиці 2.5.

Аналіз зовнішнього середовища туристичної фірми «Поїхали з нами» показав, що найбільшу загрозу для підприємства представляють економічні фактори.

Туристичне підприємство повинно, в першу чергу, у відповідності з розглянутими факторами застосувати свої сильні сторони, що дозволить протистояти існуючим загрозам.

Найбільшою мірою, сприятливо впливають на підприємство покупці і постачальники (партнери), з боку яких на сьогоднішній день немає яких-небудь істотних загроз.

Те ж можна сказати і про політичні, соціальні і технологічні фактори зовнішнього середовища.

Таким чином, саме можливостями і, насамперед з боку покупців і постачальників підприємство повинне скористатися для подолання своїх слабких сторін.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз тенденцій, що мають істотне значення для стратегії туристичної фірми «Поїхали з нами»

Політика	P	Економіка	E
1. Недосконалість державної політики в області інвестування. 2. Візові та карантинні режими між країнам. 3. Неефективна практика виконання існуючого законодавства. 4. Нестабільна політична ситуація в країні. 5. Корупція.		1. Зменшення купівельної спроможності. 2. Підвищення цін на транспортні послуги. 3. Недосконалість оподаткування. 4. Несприятливий діловий клімат.	
Соціум	S	Технологія	T
1. Зростання сумарної заборгованості по заробітній платі. 2. Соціальна незахищеність населення. 3. Відсутність сприятливих економічних умов, що не дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень соціального споживання. 4. Високий рівень смертності чоловіків у працездатному віці.		Можливість використання конкурентами сучасних технологій (у тому числі, інформаційних), що дозволяють зайняти більш вигідне положення за асортиментом туристських послуг і рівнем витрат.	

Загальний стан економіки, тенденції її розвитку суттєво впливають на функціонування туристичної індустрії.

Для забезпечення сприятливих умов своєї діяльності туристична фірма «Поїхали з нами» мусить здійснювати постійний моніторинг економічної ситуації і оцінювати її зміни з точки зору вірогідних для себе наслідків. До цих факторів належать:

- рівень та темпи інфляції;
- зростання та спад виробництва;
- вплив пандемії та карантинні вимоги;
- коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн,

оподаткування;

– умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін;

– платоспроможність контрагентів тощо [38].

Таблиця 2.5 – Матриця «вірогідність/вплив» для позиціонування можливостей зовнішнього середовища туристичної фірми «Поїхали з нами»

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Слабка
Дія	Сильне	1. Не повністю задоволений попит на послуги. 2. Стійкий попит на послуги. 3. Впровадження в нові сегменти ринку.	1. Вдосконалення технології надання послуг. 2. Зниження цін на послуги.	1. Зниження податків. 2. Поява нових туроператорів.
		Вірогідність		
Дія	Помірне	1. Вільний вхід на ринок. 2. Вдосконалення менеджменту.	1. Банкрутство і відхід інших туроператорів	1. Зміни переваг споживачів.
		Вірогідність		
	Слабке	1. Невдала поведінка конкурентів.	1. Відсутність зарубіжних конкурентів.	1. Підтримка підприємств.

Останнім часом дуже великого значення набула глобалізація – політико-економічний фактор, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильнішими, а слабких – ще слабшими та переводить конкурентну боротьбу на нові рівні.

Яскравою ілюстрацією впливу глобалізації на діяльність українських

туристичних підприємств є різке підвищення рівня захворюваності та смертності населення та закриття країн у зв'язку з пандемією COVID-2019.

Вона спричинила величезний негативний вплив на платоспроможність потенційних туристів, особливо у зовнішньому туризмі. В результаті різко знизилась доходи багатьох туристичних підприємств, що орієнтувалися на продаж відповідних турпродуктів.

Необхідно також скласти матрицю «вірогідність/вплив» для позиціонування погроз зовнішнього середовища.

Матриця «вірогідність/вплив» для позиціонування погроз зовнішнього середовища за результатами аналізу туристичної фірми «Поїхали з нами» представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Матриця «вірогідність/вплив» для позиціонування погроз зовнішнього середовища туристичної фірми «Поїхали з нами»

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Низька
Дія	Сильне	1. Несприятлива економічна ситуація в державі. 2. Пандемія.	1. Погіршення візового та карантинного режиму в країнах.	1. Поява нових турів. 2. Поява нових фірм на ринку. 3. Посилення конкуренції.
	Помірне	1. Зниження рівня життя населення. 2. Зростання податків.	1. Посилювання законодавства.	1. Поява принципово нових туристичних послуг. 2. Скачки курсів валют. 3. Зміна купівельних переваг.
	Слабке	1. Зміна рівня цін.	1. Зростання темпів інфляції.	1. Погіршення політичної обстановки.

Аналіз шансів і загроз у формуванні стратегії розвитку туристичної фірми «Поїхали з нами» показав, що конкурентною перевагою цього підприємства є надання послуг високої якості за оптимальною ціною. В умовах неплатоспроможності вітчизняних споживачів даний напрям розвитку є дуже актуальним, а також дасть можливість розширення ринків збуту послуг, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Прагнучи зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища, туристична фірма «Поїхали з нами» має можливість застосовує дві стратегії – пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його більш сприятливим для свого функціонування.

Реалізація першої стратегії відбувається через вмiле використовувати сучасного інструментарію для прогнозування майбутніх змін, володіння ринковою інтуїцією, так званим – баченням.

Друга стратегія, реалізується через потужну рекламу та засоби PR, політичну діяльність задля лобіювання своїх інтересів, входження у асоціації із собі подібними тощо.

Окрім того туристичній фірмі «Поїхали з нами» слід звертати увагу на політичні фактори. Ця група факторів мусить постійно знаходитись у полі зору керівників підприємств перш за все у нестабільному соціально-економічному і політичному середовищі, яке має місце в Україні в останні періоди.

Формування стратегії для туристичного підприємства має особливе значення у зв'язку з тим, що дана галузь піддається впливу зовнішнього середовища на мега-, макро- і мікрорівнях.

Крім того, встановлено, що стратегія характеризується різною ефективністю і має різні ступені чутливості залежно від мега-, макро- і мікрорівнів.

Ефективність стратегії не є поняттям статичним, а піддана впливу різних факторів, що і сприяють формуванню ефективності стратегії, відбиваючи ступінь її адаптації до умов маркетингового макросередовища.



Даний етап є дуже важливим етапом процесу стратегічного менеджменту, так на основі даних, отриманих після дослідження, формується стратегія розвитку туристичної фірми «Поїхали з нами».

Отже, проведений аналіз туристичної фірми «Поїхали з нами» свідчить, що досліджувана фірма є конкурентоспроможною, має велику кількість постійних клієнтів, а також було виявлено, що дана фірма зайняла досить успішне становище на туристичному ринку і цілком зможе вийти в лідери, якщо впорається зі своїми недоліками в стратегічному менеджменті та сформує раціональну стратегію розвитку фірми.

### 2.3. Оцінка системи управління персоналу туристичної агенції «Поїхали з нами»

Персонал туристичної фірми складається з 4 чоловік: директор, менеджери з туризму.

Трудовий потенціал організації складається з наступних характеристик: структури персоналу по категоріям (керівники, фахівці, робітники, службовці), освітнього рівня (структури персоналу за освітою), вікового складу, структурі по полу, за стажем роботи та рівнем професійної підготовки.

#### 1. Структура персоналу по категоріям.

До складу персоналу туристичного підприємства «Поїхали з нами» входять тільки дві категорії: керівники та фахівці. Протягом 2018 – 2020 рр. частка працюючих змінювалась лише одного разу у 2020 р. Зміни у кадрах підприємства «Поїхали з нами» представлено в таблиці 2.7.

Можна відзначити позитивний момент – високий коефіцієнт сталості кадрів організації і зробити висновок, що працівникам туристичної фірми «Поїхали з нами» подобається працювати, їх влаштовує заробітна плата, атмосфера в колективі організації тощо.

Таблиця 2.7 – Кадровий склад туристичної фірми «Поїхали з нами» 2018 – 2020 рр.

Посада	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Директор	1	1	1
Менеджер з туризму	2	2	3
Всього	3	3	4

## 2. Освітній рівень.

Основна частина кадрового складу підприємства має вищу спеціалізовану освіту.

## 3. Статеві-вікова структура.

З моменту заснування підприємства на ньому працюють переважно жінки. Середній вік кадрового складу туристичної фірми «Поїхали з нами» 25 років, тобто персонал можна назвати молодим.

## 4. Розподіл персоналу за стажем.

Аналіз персоналу за стажем показав, що основну частину займають працівники, які почали працювати в організації з моменту її відкриття. Але незначну частину займають також працівники з невеликим стажем роботи по спеціальності (2 – 3 роки), але їх частка знижується, так як згодом вони переходять до іншої категорії працівників.

Таким чином, на туристичному підприємстві «Поїхали з нами» персонал складається з більшою чисельністю спеціалістів, ніж керівників; на туристичній фірмі працюють лише жінки; працює молодий персонал, середній вік якого становить 25 років, але це не заважає йому мати достатній досвід роботи та рівень професійної підготовки в сфері надання туристичних послуг.

Система управління персоналом на туристичній фірмі «Поїхали з нами» недостатньо ефективна, так як при більш детальному її аналізі виявляється, що в процесі управління персоналом організації відбувається

повторення деяких функцій, відповідно, відбувається марна трата робочого часу і сил управляючого, а також недостатня увага іншим функціям і сферам управління персоналом, наприклад, таких як освіта та розвиток персоналу, його стимулювання.

Процедура найму персоналу на роботу у туристичному підприємстві «Поїхали з нами» надзвичайно відповідальне, хоча і не врегульований законодавством захід. Вона полягає у визначенні принципів прийому на роботу, кількості працівників, необхідних для якісного виконання заданих функцій, методології закріплення і професійного розвитку персоналу. Підбір кадрів розглядається як підфункція управління. Процес підбору персоналу починається з вибору критеріїв оцінювання особистості і роботи претендентів. Критерії включають норми поведження і характеристику професійних навичок. На підставі вищевикладеного, відбувається опис отриманих результатів і порівняння їх із критеріями оцінки кандидатів. Завершує процес підбору кандидатів ухвалення рішення; якщо виникають труднощі з остаточним ухваленням рішення, можна провести додаткове тестування.

Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес установлення відповідності ділових і особистих якостей особистості вимогам посади робітника чи місця.

При аналізі відношення до роботи оцінюють:

- ініціативність працівника;
- можливість витримувати великі навантаження;
- вміння пристосовуватися до різних ситуацій.

Старанність у роботі передбачає відношення до засобів виробництва, їх використання, оптимальність використання сировини й матеріалів, ступінь зменшення матеріальних витрат на робочому місці тощо.

Проведена процедура оцінювання та виявлений один кандидат, який одержав найвищу оцінку і згоду генерального директора, може бути прийнятим на роботу у фірму.

Контракт заключають не одразу, а тільки після підготовки співробітника до прийому на роботу.

На заключному етапі підготовки до прийому на роботу відбувається введення в посаду й освоєння спеціальності новим співробітником.

Введення на посаду й освоєння спеціальності може тривати до закінчення домовленого іспитового терміну (як правило, 6 місяців). Цей етап має велике значення для успішної і довгострокової підтримки робочих відносин.

Після закінчення перших шести місяців роботи встановлюється, чи відповідає співробітник усім вимогам і чи добре він влився в існуючу команду. При позитивному рішенні з новим співробітником заключають контракт.

Трудовий контракт є умовою виникнення трудових відносин між працівником і роботодавцем і визначає індивідуальні умови, на яких працівник трудиться у роботодавця.

Ставлячи перед собою основну задачу – поліпшення якості обслуговування клієнта, туристичне підприємство «Поїхали з нами» визнає той факт, що виконання цього завдання цілком і повністю залежить і здійснюється її співробітниками. Саме працівники кожного дня вирішують комерційні, фінансові та управлінські питання, спілкуються з клієнтами і постачальниками, державними і громадськими органами, уважно стежать за діяльністю організації. Саме співробітники щодня створюють ті самі цінності, які забезпечують добробут організації, її власників і співробітників, її клієнтів та партнерів.

Система стимулювання праці на туристичному підприємстві «Поїхали з нами» складається з таких елементів:

– соціальне стимулювання праці (виражається у зміні соціального статусу працівника, винагородою в цьому разі виступає горизонтальне переміщення на посаду того ж ієрархічного рівня, що більшою мірою задовольняє вторинна потреби працівника (робота більш творчого

характеру, з меншим контролем тощо);

– стимулювання праці через оплату праці (передбачає внесення в процес мотивації вартісних важелів залучення людей до праці, тобто безпосередній економічний вплив на мотивацію, забезпечення особистої і групової заінтересованості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні; застосовуються як безпосередні (премії, зарплати та ін.).

Важливо зазначити, що на туристичному підприємстві «Поїхали з нами» кар'єрне планування не проводиться, переміщення кадрів відбувається за результатами звільнення співробітників [7].

На туристичній фірмі «Поїхали з нами» ведеться папка обліку інструктажу туристів по перебуванню в країнах та про профілактичні заходи щодо захисту здоров'я, особливості поведінки в країні-перебування. Ведення папки здійснюється при укладанні договору з туристом і видачі відповідних пам'яток.

Так як офіс туристичного підприємства обладнаний технічними засобами: комп'ютерами, факсами, телефонами, принтерами та сканерами які необхідні для виконання професійної діяльності, то рівень небезпеки роботи з електроприладами високий, то умови праці вимагають організаційних заходів щодо захисту зору та випромінювання від комп'ютерів.

Також, є журнал, де фіксуються інструктажі з техніки безпеки – співробітники туристичної організації отримують інформацію, що стосується специфіки їх умов роботи, наприклад:

- загальні принципи організації робочого місця на підприємствах інформаційного обслуговування;
- вимоги, що пред'являються до дисплеїв, які забезпечують зниження навантаження на зір працівника;
- шкідливі впливи електромагнітних полів, що виникають при роботі з комп'ютером;
- техніка безпеки з електроприладами.

Відповідальність за проведення всіх інструктажів лежить на директорі.

Підприємство також має штатний розклад, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, трудові договори, папки наказів по особовому складу та з основної діяльності. Дані документації веде директор, так як штат туристичного підприємства «Поїхали з нами» маленький.

Розвиток персоналу на підприємстві є специфічним завданням і займає важливе місце серед процедур, які обслуговують бізнес-процеси функціонування туристичної організації.

На туристичному підприємстві «Поїхали з нами» робота з навчання, підвищення кваліфікації, розвитку персоналу розділена на кілька напрямків.

За кожним стажером закріплюється досвідчений наставник, який навчає свого підопічного специфіці професії.

На кожному підприємстві проводиться перепідготовка при введенні нових правил, технологій, обладнань, змін в законодавчій базі, туристична фірма «Поїхали з нами» не виключення. Технологічні зміни і постановка нових організаційних цілей іноді радикально змінюють зміст праці самих різних категорій працівників – від вищого керівництва до рядових менеджерів. Багатьом доводиться виконувати зовсім нові дії, а це вимагає додаткових знань, розвитку нових навичок, перегляду старих підходів до роботи. У таких умовах, навчання стає обов'язковою умовою:

- 1) підвищення кваліфікації керівників. Особливе значення для будь-якої організації має навчання керівного складу. Керівник, який не володіє знаннями і навичками, що відповідають сучасним вимогам, гальмує роботу всієї підпорядкованої йому структури;

- 2) підвищення кваліфікації менеджерів. Укладання договорів з туроператорами, проведення рекламних компаній, вирішення конфліктних ситуацій з представниками приймаючої сторони. Навчають прораховувати економічну ефективність туру, конкурентоздатність, виявляти і

прогнозувати попит на туристичний продукт.

В період 2018 – 2020 рр. перепідготовку та підвищення своєї кваліфікації на підприємстві «Поїхали з нами» пройшло 4 чоловіки, в тому числі і директор.

Оцінка ступеня ефективності роботи кожного працівника – обов'язковий елемент системи контролю будь-якої організації.

Оцінка діяльності керівника повинна виходити з наявності двох джерел: від колективу та від споживачів продукції праці, тобто покупців. Тільки така комплексна оцінка здатна задовольнити потреби особистості в об'єктивній оцінці її праці. При оцінці, також, важливо виявляти особистий внесок керівника в діяльність колективу, його продуктивне спілкування зі своїми підлеглими.

Оптимальна оцінка діяльності менеджерів на практиці повинна носити формалізований характер і виражатися в оцінці особистих якостей керівника і його конкретного погляду на досягненні кінцевого результату роботи організації [7].

В сучасних умовах достатньо складно розробити збалансовану систему оцінок, щодо її об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, саме тому існує декілька підходів і систем оцінки персоналу.

З метою визначення потенціалу, ступіню підготовленості працівника до посади, яку він займає, було застосовано комплексну оцінку персоналу за бальною системою [6].

Кількісно вимірюючи за допомогою балів основні характеристики чотирьох працівників туристичної фірми «Поїхали з нами» і виконуваної ними роботи. Характеристика працівників включає:

- професійно-кваліфікаційний рівень;
- ділові якості;
- складність роботи;
- конкретно досягнутий результат.

Формула обчислення комплексної оцінки ( $K$ ):

$$K = 0,5 \times P_k \times D_j + P \times D, \quad (2.1)$$

де  $K$  – комплексна оцінка;  $P_k$  – професійно-кваліфікаційний рівень;  $D_j$  – ділові якості;  $P$  – складність роботи;  $D$  – конкретно досягнутий результат.

У формулі використовується емпірично визначений коефіцієнт 0,5, для посилення значення складності та результату праці. Загальний для всіх набір професійних ознак таких як освіта, стаж роботи, активність є складовою визначення професійно-кваліфікаційного рівня.

Виділяють п'ять варіантів освіти ( $O$ ) з відповідними балами:

- загальна середня – 0,1;
- професійно-технічна – 0,15;
- середня спеціальна – 0,25;
- вища та незакінчена вища – 0,4;
- дві вищі освіти, що відповідають профілю роботи – 0,5.

Стаж роботи ( $C_p$ ) за рік дорівнює 0,1 балу, найбільш можливий показник 0,15 – стаж роботи за фахом більше рівне 15 рокам.

Врахування участі активності ( $A$ ) в системі навчання здійснюється за наступною шкалою:

- короткострокові курси, масові форми навчання – 0,05;
- отримання другої професії, спеціальності – 0,10;
- курси підвищення кваліфікації – 0,15;
- навчання у вищих навчальних закладах – 0,20.

Професійно-кваліфікаційний рівень дорівнює [50]:

$$P_k = \frac{O + C_p + A}{0,85}, \quad (2.2)$$

де коефіцієнт 0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Отже, професійно-кваліфікаційний рівень менеджерів туристичної фірми «Поїхали з нами» дорівнює:



Працівник 1:  $P_k = (0,25+0,3+0,05)/0,85 = 0,71$ .

Працівник 2:  $P_k = (0,4 + 0,1)/0,85 = 0,59$ .

Працівник 3:  $P_k = (0,4+0,6+0,15)/0,85 = 1,35$ .

Працівник 4:  $P_k = (0,4+0,11+0,15)/0,85 = 1,71$ .

Оцінка ділових якостей працівника здійснюється за допомогою ознак, які найбільше впливають на клімат в колективі, продуктивність праці. Кожна ознака має чотири варіанти оцінки в бальній шкалі:

- низька – 0,5;
- середня – 1;
- вища за середній – 2;
- висока – 3 бали.

Уся сукупність ділових якостей вираховується сумування оцінок рівнів ознак з врахуванням їх вагомості. Бальна оцінка ознак, що характеризують ділові якості працівників наведена в таблиці 2.8.

Працівник 1:  $D_j = 0,34+0,45+0,14+0,39+0,30+0,30+0,33=2,25$ .

Працівник 2:  $D_j = 0,17+0,15+0,14+0,39+0,30+0,45+0,22+0,30=1,82$ .

Працівник 3:  $D_j = 0,51+0,45+0,28+0,26+0,08+0,08+0,11+0,15=1,77$ .

Працівник 4:  $D_j = 0,51+0,15+0,42+0,26+0,30+0,08+0,11+0,45=1,83$ .

Таблиця 2.8 – Оцінка ділових якостей працівників туристичної фірми  
«Поїхали з нами»

Назва ознаки	Значущість ознаки	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали			
		Працівник 1	Працівник 2	Працівник 3	Працівник 4
Професійна компетентність	0,17	0,34	0,17	0,51	0,51
Виявлення винахідливості та ініціативи	0,15	0,45	0,15	0,45	0,15

Продовження таблиці 2.8

Назва ознаки	Значущість ознаки	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали			
		Працівник 1	Працівник 2	Працівник 3	Працівник 4
Організація роботи	0,14	0,14	0,14	0,28	0,42
Виконання доручень, рівень відповідальності	0,13	0,39	0,39	0,26	0,26
Вміння працювати в колективі	0,15	0,30	0,30	0,08	0,30
Рівень гнучкості при новій роботі	0,15	0,30	0,45	0,08	0,08
Стресостійкість	0,11	0,33	0,22	0,11	0,11

Оцінка складностей функцій, які виконуються працівником вираховується за допомогою тарифно-кваліфікаційного довідника та ознаки, які не включені до нього, але мають вплив на складність праці і потребують більшого напруження, досвіду, зусиль. Перелік таких ознак оцінки складності функцій з врахуванням питомої ваги в балах зображена в таблиці 2.9.

Складності виконання функцій ( $P$ ) розраховується сумуванням оцінок з врахуванням їх ваги і поділити на сталий коефіцієнт 8,3, що позначає максимально можливу бальну оцінку складності функцій працівника. За допомогою цього забезпечується оцінка працівника, що виконує роботу та менеджера:

$$\text{Працівник 1: } P=(1,50+0,15+0,15)/8,3=0,22.$$

$$\text{Працівник 2: } P=(1,50+0,15+0,15)/8,3=0,22.$$

$$\text{Працівник 3: } P=(2,0+0,30+0,30)/8,3=0,31.$$

$$\text{Працівник 4: } P=(2,50+0,30+0,40+0,30)/8,3=0,42.$$

Таблиця 2.9 – Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних функцій працівником туристичної фірми «Поїхали з нами»

Назва ознак	Значущість ознаки (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали					
		1.	2.	3.	4.	5.	6.
Характер робіт, що визначає складність праці за тарифно-кваліфікаційним довідником	0,50	0,50	1,0	1,50	2,0	2,50	3,0
Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	–	–	–
Керівництво (ланкою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	–	–
Додаткова відповідальність у технічному процесі	0,15	0,15	0,30	–	–	–	–

Оцінка результатів праці працівника враховує кількісні та якісні параметри роботи та їх ритмічність. В таблиці 2.10 зазначено характеристика результатів праці з врахуванням їх значущості. Вони конкретизуються в структурних підрозділах відповідно до їх специфіки.

Оцінка результатів праці працівників обчислюється шляхом сумування ознак в балах, отже:

$$\text{Працівник 1: } D=0,80+0,40+0,40=1,60.$$

$$\text{Працівник 2: } D=0,80+0,80+0,40=2,00.$$

Працівник 3:  $D=1,20+1,20+0,60=3,00$ .

Працівник 4:  $D=1,20+1,20+0,40=2,80$ .

Таблиця 2.10 – Ознаки, що визначають результат праці працівника туристичної фірми «Поїхали з нами»

Назва ознак	Значущість ознаки (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали		
		1.	2.	3.
Обсяг виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
Якість виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
Ритмічність	0,20	0,20	0,40	0,60

На основі проведених розрахунків можемо визначити комплексну оцінку для кожного працівника (див. рис. 2.5):

Працівник 1:  $K=0,5 \times 0,71 \times 2,25 + 0,22 \times 1,60 = 1,15$ ;

Працівник 2:  $K=0,5 \times 0,59 \times 1,82 + 0,22 \times 2,00 = 0,98$ ;

Працівник 3:  $K=0,5 \times 1,35 \times 1,77 + 0,31 \times 3,00 = 2,13$ ;

Працівник 4:  $K=0,5 \times 1,71 \times 1,83 + 0,42 \times 2,80 = 2,74$ .

Значення комплексної оцінки працівника в діапазоні:

- від 0,15 до 0,50 – працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,50 до 1,05 – працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 1,05 до 2,50 – працівник відповідає посаді
- від 2,50 – працівника можна рекомендувати в резерв, призначати на

вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

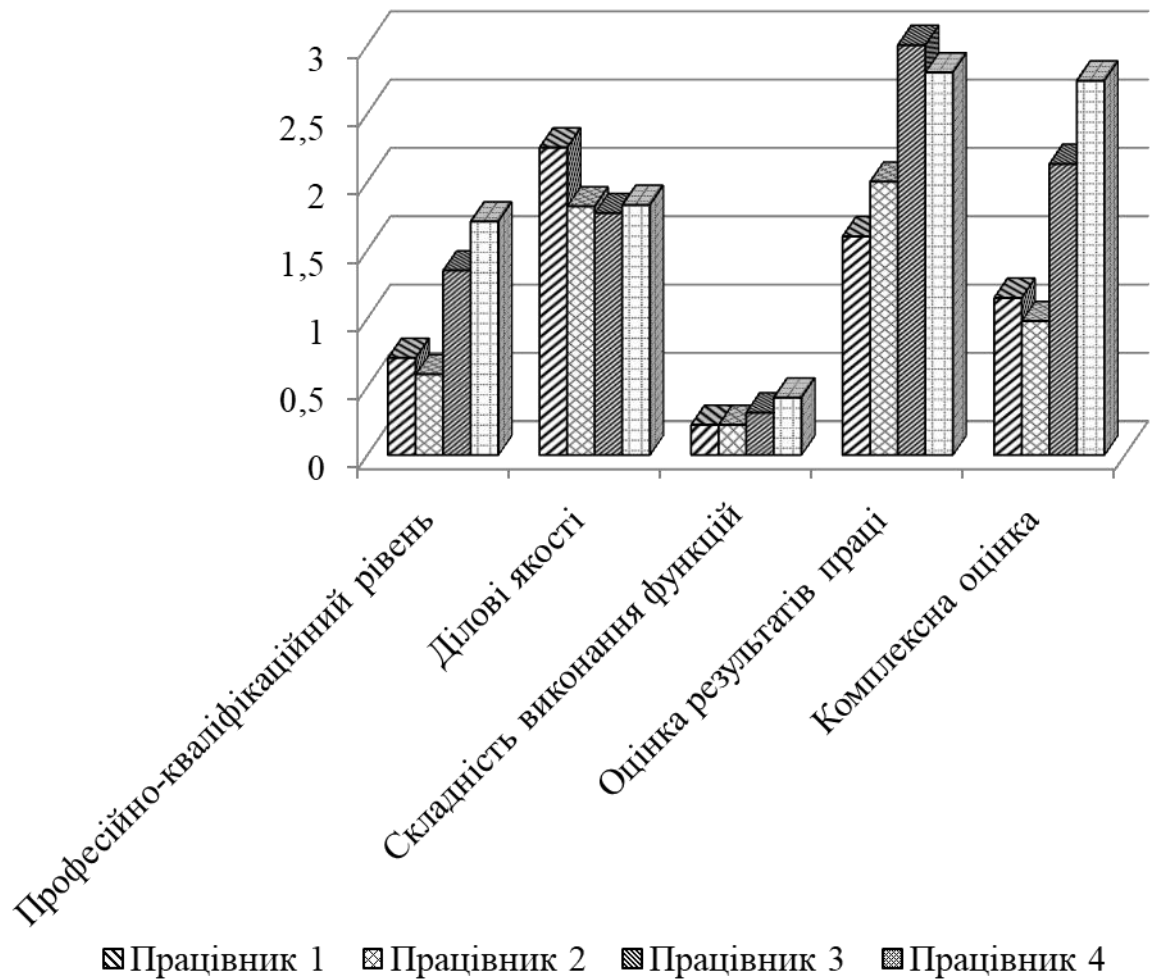


Рис. 2.5 – Комплексна оцінка працівників туристичної фірми «Поїхали з нами»

Отже, працівники 1, 2, 3 відповідають займаним посадам. Працівник 2 має потенціал, оскільки коефіцієнт конкретно досягнутого результату в порівнянні до працівника 1 більший на 25%, а професійно-кваліфікаційний рівень менший на 16,9%. Доцільним є направлення працівника 2 на підвищення кваліфікації. Працівника 4 потрібно додати в резерв на вищу посаду і забезпечити матеріальне стимулювання.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Шляхи удосконалення мотиваційного механізму

Для побудови ефективної системи управління персоналу туристичної фірми «Поїхали з нами» були розібрані інструменти, що впливають на мотивацію співробітників. Для виділення цих інструментів було проведено анонімне анкетування, в якому взяли участь працівники туристичної фірми «Поїхали з нами». Анкетування складається з 18 питань (див. дод. А). Результат даного анкетування покаже, що мотивує співробітників, як працівники ставляться до існуючих методів мотивації і що вони очікують надалі. Аналізуючи результати керівництво фірми буде бачити, які методи мотивації необхідні для успішної роботи персоналу, а також, які не впливають на ефективність роботи.

Проведене анкетування дало такі результати:

- в туристичній фірмі задоволені своєю роботою лише 40% працівників. Головною причиною незадоволеності роботою є недостатньо висока оплата праці;
- працівники (70%) чітко розуміють, яку винагороду отримують за результати своєї роботи;
- більшість працівників (60%) вважають, що виконувана ними робота відповідає їх кваліфікації;
- співробітники оцінюють психологічний клімат в туристичній фірмі «Поїхали з нами» як нормальний (50%);
- найбільш привабливим для співробітників в процесі їх роботи є: можливість реалізувати себе у цій галузі (60%), можливість службового росту (20%), можливість спілкування з колегами та клієнтами (80%);
- співробітники не завжди повною мірою реалізують свої здібності (знання, вміння, навички) на роботі, сприяє цьому низький оклад,

відсутність моральної зацікавленості;

– співробітники туристичної фірми в основному задоволені системою морального стимулювання (60%), але можливо їм хотілося б більшого;

– персоналу в процесі роботи властиві такі фактори як, нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця) і часта робота в режимі понаднормового часу. При цьому працівники досить задоволені умовами праці, але іноді відчувають високу відповідальність та негативний психологічний стан, пов'язаний з роботою.

Туристична фірма «Поїхали з нами» активно приймає на роботу студентів і випускників ВНЗ, у яких мінімальний досвід роботи або взагалі відсутній. Цей фактор мотивує молодих фахівців іти працювати в дану туристичну фірму. Але враховуючи те, що одним з найважливіших методів мотивації є заробітна плата, і навіть незважаючи на те, що підприємство приділяє увагу навчанню і розвитку персоналу, співробітники отримують мінімальні знання та досвід, і пропрацювавши недовгий час в туристичній фірмі, змінюють місце роботи. Вони переходять до конкурентів, у яких в свою чергу набагато вища оплата праці і краща мотивація співробітників. Тому низька заробітна плата впливає на бажання співробітників розвиватися в даній організації. Не дивлячись на це, все ж є співробітники, які залишаються на колишньому місці, але не тому, що вони лояльні до компанії, як помилково може вважати роботодавець, а від страху втрати роботи в нових економічних умовах. Ці фактори є однією з основних причин плинності кадрів.

Плинність заважає створити ефективно працюючу команду і негативно впливає на корпоративну культуру організації.

Найбільш загальні причини плинності кадрів:

- незадоволеність оплатою праці;
- незадоволеність характером і змістом праці;
- погані взаємини з колегами по роботі;

- незадоволеність організацією праці;
- відсутність просування і професійного зростання;
- бажання змінити професію.

Комплексний вплив факторів, що викликають плинність, вимагає такого ж комплексного впливу на неї. Тому необхідно знайти методи мотивації персоналу для вирішення цієї проблеми. У першу чергу розглянемо рекомендації про те, як підвищити задовільність співробітників оплатою праці.

Туристична агенція «Поїхали з нами» витрачає великі зусилля на навчання і розвиток персоналу, тому припустимо, що висока плинність кадрів не вигідна туристичній фірмі. Підприємству в першу чергу необхідно переглянути систему оплати праці.

Аналіз системи оплати в даній туристичній фірмі показує, що заробітна плата, яка складається із ставки і бонусів є досить ефективною, як для працівника так і для підприємства.

Таким чином, керівництво туристичної агенції «Поїхали з нами» справедливо оцінює частку внеску ефективної роботи кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей організації та співробітники прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів.

Але навіть в такій системі оплати існують недоліки – низька ставка і невисокий відсоток від виконаної роботи, який зараховується до бонусної частини заробітної плати.

Керівництву туристичної агенції «Поїхали з нами» мотивуючи своїх співробітників заробітною платою, рекомендується підвищити розмір заробітної плати. Для багатьох працівників саме фінансова стабільність є основною потребою в період виходу з кризи, тому для персоналу було б вигідніше, щоб туристична фірма підвищила ставку. Проте в діючих ринкових умовах для підприємства небезпечно просто збільшувати оплату праці співробітників, не пов'язавши цей процес з показниками ефективності.



Підвищення ставки викличе конкуренцію на ринку роботодавців, але не працівників.

Використовуючи ефективний метод мотивації персоналу заробітною платою в туристичній агенції «Поїхали з нами» можна підвищити відсоток бонусів за виконану роботу, а також за перевиконання встановлених показників роботи співробітнику пропонується збільшити відсоток бонусів в 1,5 рази.

Таким чином, співробітник буде зацікавлений не тільки виконати встановлену норму роботи, а й перевиконати. Люди в організації будуть чітко бачити до чого їм необхідно прагнути як для себе, так і для туристичної фірми.

Ще однією з причин плінності є погані взаємини з колегами по роботі. Незважаючи на те, що компанія розвивається, у неї відсутній кодекс корпоративної етики персоналу, де були б встановлені правила спілкування співробітників, які б підтримували добрі взаємини з колегами.

Іноді в туристичній фірмі між деякими працівниками виникають конфліктні ситуації, які можуть значно погіршити психологічний клімат і ефективність роботи.

Для вирішення цієї проблеми туристичній фірмі «Поїхали з нами» рекомендується створювати різні корпоративні заходи, які можуть поліпшити згуртованість колективу і його взаємини. Такими заходами можуть бути, створені вже в туристичній фірмі корпоративні свята, святкування особистих свят співробітників в колективі, організація командної роботи. Так само можна запропонувати організацію спільного відпочинку персоналу, створення конкурсів, в яких співробітники можуть приймати командну участь.

Якщо в колективі будуть налагоджені хороші людські взаємини, то це додасть команді не лише додатковий інтерес до праці, це стане відмінною мотивацією до кращої роботи. Додаткова мотивація працівників призведе до наступних позитивних результатів:

- посиляться якість роботи в групі, команді, що поліпшить результативність праці;
- підвищиться особиста зацікавленість працівника в результаті праці;
- заповнення недостатніх знань та професійних навичок у працівника;
- підвищиться відповідальність за виконання доручень і прийняття рішень;
- покращиться психологічна готовність до роботи у важких і стресових умовах;
- стійкість професійної діяльності в кількісних і якісних аспектах.

Під час мотивації персоналу необхідно також враховувати умови праці. Позитивний психологічний настрій на трудову діяльність створює умови праці. Хороші умови праці посилюють мотивацію незначно, тоді як погані умови різко її знижують.

Прийнято виділяти такі фактори умов праці:

- санітарно-гігієнічні: вологість, атмосферний тиск, забрудненість пилом, освітлення, тощо;
- соціально-психологічні: фізичне навантаження, темп роботи, нервово-психічна напруга, монотонність роботи, організація робочого місця, режим праці та відпочинку, функціональні якості обладнання, допоміжних засобів тощо;
- архітектурно-естетичні: художні якості інтер'єру (меблі, колір стін, озеленіння, предмети декоративно-прикладного мистецтва), використання функціональної музики.

Для підтримання хороших умов праці в туристичній фірмі «Поїхали з нами» особливу увагу необхідно приділити соціально-психологічним факторам. Наприклад, через тривалу і монотонну роботу на комп'ютері співробітники відчувають психологічний і фізичний дискомфорт.

В деякі дні робочий день може збільшуватися на кілька годин, якщо це

необхідно для вибору кращого туристичного маршруту для клієнтів. Дуже часто клієнти туристичної фірми довго не можуть визначитися з відпочинком, тим самим створюють стресову ситуацію для менеджера. Зазвичай це відображається в зниженні ефективності роботи менеджерів. Тому, щоб знизити психологічне та фізичне навантаження, можливе введення додаткової 5 хвилинної перерви на кожну годину роботи (крім обов'язкової, встановленої законом), якою співробітник зможе розпоряджатися на свій розсуд, наприклад піти на 15 хвилинну перерву раз в 3 години, а також надання будь-якого простору, де персонал відпочивав би під час обідньої перерви (кімната відпочинку).

Вирішити проблему ефективної мотивації можливо також за допомогою застосування соціально-психологічних методів мотивації персоналу до роботи.

Для підвищення мотивації за допомогою соціально-психологічних методів, можна переглянути соціальне забезпечення, використовуючи чинний соціальний пакет, поліпшити його зміст. Аналізуючи соціальне забезпечення персоналу туристичної фірми, будуть запропоновані наступні рекомендації для підвищення мотивації співробітників:

- оплачені святкові дні;
- оплачені відпустки;
- оплачені дні тимчасової непрацездатності;
- оплачений час на обід;
- медичне страхування на підприємстві;
- страхування від нещасних випадків;
- допомога в підвищенні освіти, профпідготовці та перепідготовці.

Однією з головних задач на 2022 рік для туристичної фірми «Поїхали з нами» є покращення якості та лояльності персоналу. Для цього туристичній фірмі рекомендується підвищити рівень лояльності співробітників за рахунок використання таких методів мотивації:

- організація урочистої процедури знайомства з компанією і

співробітниками з новим прийнятим працівником;

- нагородження співробітників поїздками (туристичними путівками)
- для співробітників, які зробили значний внесок у діяльність туристичної фірми, запропонувати путівки під час їх відпустки;

- вручення спеціальних знаків і посвідчень працівникам фірми за їх внесок і досягнення;

- вручення подарунків працівникам з фірмовим логотипом (кружки, блокноти, ручки, зонти та інше).

Аналіз використовуваної системи мотивації персоналу в туристичній агенції «Поїхали з нами» дозволив зробити висновок про те, що мотивація може здійснюватися не тільки за рахунок грошової винагороди за роботу і кар'єрного зросту, а й за допомогою інших факторів впливу на працівника.

### 3.2. Навчання персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи

У сучасному швидко змінному ринковому середовищі компанії можуть домогтися успіху тільки в тому випадку, якщо їм вдається підняти методи своєї роботи на якісно новий рівень. Туристична фірма «Поїхали з нами» змушена працювати гнучко, створювати нові системи відносин як з партнерами по бізнесу, так і зі своїми співробітниками, виробляти адекватні змінам, що відбуваються, стратегії, переглядати пріоритети в розвитку організації.

У такій ситуації є всі підстави думати, що основну конкуренцію туристичні фірми ведуть на ринку праці, програш на цьому ринку, відповідно, позбавляє компанію майбутнього. Залучення в туристичну фірму «Поїхали з нами» найбільш професійних і зрілих в особистісному відношенні співробітників роблять її незламною в часі. Є два основних способи формування ефективної команди співробітників:

- перший – найм «готових» професіоналів. Як правило, більшість

українських туристичних організацій припускають саме такий шлях. Однак складність такого шляху полягає в тому, що на даному етапі розвитку української економіки пропозиція з боку професійних перспективних менеджерів практично відсутня. Менеджери, що професійно відбулися, стабільно працюють в обраних ними компаніях, тим більше що й самі організації прикладають максимум зусиль для втримання найбільш результативних співробітників. Тому в більшості випадків менеджер (особливо вищої ланки), що ходить по ринку праці в пошуках роботи, не стане знахідкою для бізнесу.

– другий спосіб – «вирощування» персоналу. Туристичні компанії систематично розвивають і навчають найбільш перспективних із працюючих співробітників, а також шукають перспективну молодь і послідовно розвивають її в професійному й особистісному відношенні. Сьогодні туристичні компанії інвестують істотні часові й фінансові ресурси в пошуках талановитої молоді, прагнучи знайти майбутніх співробітників ще на рівні перших-других курсів навчальних закладів. Причому ряд компаній веде пошук не тільки в національному, але й у світовому масштабі. Ці компанії зробили дуже своєчасний стратегічний вибір.

Для посилення конкурентоздатності потрібно використовувати обидва ці способи, однак для більшості категорій співробітників, з огляду на актуальну ситуацію на ринку праці, найбільше навантаження зараз лягає на другий варіант.

Керівники «Поїхали з нами» вирішили, що персонал необхідно навчати – це означає, що буде відбуватись ефективний розвиток організації, яка не лише думає про своє майбутнє, але й готова вкладати в це інвестиції.

Що ж стосується самого терміну «навчання», то хотілося б одразу дати тлумачення йому, порівняно з тими поняттями, які часто вживають як синонімічні – освіта та розвиток.

Освіта – це довготривалий процес навчання, метою якого є підготовка індивіда до виконання різноманітних ролей в суспільстві: ролі громадянина,

працівника, члена сім'ї. Таким чином, фокус освіти, в першу чергу направлений на індивіда, а вже в другу – на задоволення потреб суспільства.

Розвиток – будь-який процес навчання націлений на вирішення майбутніх, а не поточних проблем і здебільшого має відношення до кар'єрного росту, ані ж на до отримання результатів зараз. Розвиток першочергово розглядає потреби організації, і лише в другу – професійне зростання працівника.

Досвід найбільш успішних вітчизняних і зарубіжних компаній свідчить про те, що інвестиції в персонал дають швидку та високу віддачу. На сьогодні 1 долар ,вкладений в розвиток людських ресурсів приносить від 3 до 8 доларів прибутку. Дослідження Американського товариства сприяння навчанню та розвитку показують, що в дев'яності роки ріст економіки за рахунок збільшення навченості працівників склав 2,1%, за рахунок росту населення – 0,4%, за рахунок збільшення капіталу – 0,5%. Всього в США підвищення якості робочої сили визначило 14% приросту реального національного доходу. Інші дослідження, що були проведені в 3200 американських компаніях Земські Р. та Шамаколе С. (Університет штату Пенсільванія), показали, що 10% зростання витрат на навчання персоналу дає приріст продуктивності праці на 8,5%, в той час як таке ж збільшення капіталовкладень дає приріст продуктивності лише на 3,8% [49].

Ефективне управління персоналом крім безпосереднього росту прибутків має ряд інших, не менш важливих позитивних наслідків для організації:

- розкриття потенціалу працівників, покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- ріст мотивації;
- укріплення відданості працівників організації;
- забезпечення спадковості в управлінні;
- залучення нових співробітників;

– формування бажаних норм поведінки і відповідної організаційної культури.

Що стосується України, то за останні десять років обсяги професійного навчання кадрів зменшилися в 4 рази. Якість робочої сили знижується через демографічні зміни (старіння та поступове вибуття висококваліфікованих працівників), плинність кадрів, в результаті чого здійснюється прийом на роботу значної чисельності нових працівників без попереднього професійного навчання. У той час, коли в Європі професійним навчанням охоплюється не менше 20% персоналу, періодичність підвищення їх кваліфікації склала у нас в середньому 12 років проти нормативних 5 років, в Японії – 80%.

Професіоналізм персоналу – запорука конкурентоспроможності на ринку. І це вже давно зрозуміли крупні й успішні туристичні фірми України. Більшість із них організовує навчання і перенавчання безпосередньо в процесі роботи [54].

З метою забезпечення розвитку системи професійного навчання кадрів на туристичній фірмі «Поїхали з нами» необхідно забезпечити його ефективну організацію. Етапи організації навчання персоналу:

1. Визначити потреби в професійному навчанні персоналу підприємства.
2. Визначити види та форми професійного навчання персоналу підприємства.
3. Визначити місця професійного навчання персоналу підприємства.
4. Розробити план – графік професійного навчання персоналу підприємства.
5. Планування обсягів фінансування професійного навчання.

Отже, важливим моментом в організації навчання кадрів на туристичному підприємстві «Поїхали з нами», крім вибору видів та форм навчання є визначення методів навчання.

Фахівці в даній області давно прийшли до думки, що не існує одного

універсального методу навчання – кожний з них має свої достоїнства і недоліки. Їх вибір залежить від ряду чинників [39]:

- цілі і завдання навчання;
- терміновість навчання;
- фінансові можливості підприємства;
- наявність інструкторів, матеріалів, приміщень;
- склад учасників навчання (їх кваліфікація, мотивація, рівень підготовки);
- кваліфікація і компетенція викладачів і ін.

При виборі методів навчання необхідно також враховувати, що при навчанні зберігається в пам'яті:

- 10% того, що читали;
- 20% того, що чули;
- 30%, того, що бачили;
- 50% того, що чули і бачили;
- 70% того, що чули, бачили і обговорювали;
- 80% того, що говорили самі;
- 90% того, що робили самі.

Враховуючи всі вище перелічені чинники, співробітники служби управління персоналом або спеціалізована організація, до допомоги якої може звернутися підприємство, охоче здійснити навчання, повинні розробити програму навчання, що оптимальну для певної категорії співробітників і відповідає стратегії даної компанії.

Існує величезна кількість методів розвитку професійних знань і навиків. Все їх умовно можна розділити на три групи:

- методи навчання, вживані на робочому місці;
- методи навчання, вживані поза робочим місцем;
- методи, які в рівній мірі підходять для кожного з двох перших варіантів.

Розглянемо основні методи навчання [57].



Інструктаж є роз'ясненням і демонстрацією прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитися як співробітником, що давно виконує дані функції (колегою навченого), так і спеціально підготовленим інструктором.

Як правило, даний метод навчання використовується при прийомі на роботу нового співробітника або введенні співробітника в нову посаду. При цьому йому розповідають і (або) показують, що він робитиме на своєму робочому місці. Часто таке навчання навіть не носить характер формального, а є бесідою, розповіддю про особливості практичної роботи співробітника, відділу і організації в цілому.

Наставництво (учнівство, коучинг) як метод навчання відомий з давніх часів. Згідно його положенням, коучинг служить для розкриття потенціалу особи з метою максимізації продуктивності і ефективності діяльності і є безперервним процесом спілкування «наставника» і «учня», який сприяє професійному становленню співробітника і успішній діяльності компанії.

Даний метод має безліч переваг мотиваційного характеру: він дозволяє понизити вірогідність внутрішньо службових конфліктів, зменшує напругу між людьми, створює атмосферу довіри, сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі і перешкоджає текучості кадрів. Використання наставництва обмежує та обставина, що даний метод вимагає особливої підготовки і складу характеру від наставника (терпіння), яким практично неможливо стати по розпорядженню зверху. Крім того, коучинг віднімає у наставника багато часу, відволікаючи від основної роботи.

Ротація є різновидом самостійного навчання, при якому співробітник тимчасово (зазвичай на термін від декількох днів до декількох місяців) переміщається на іншу посаду з метою придбання нових навиків.

До переваг ротації як методу навчання можна віднести наступні:

1. Необхідна підприємствам, що вимагають від працівників полівалентної кваліфікації, тобто володіння декількома професіями.
2. Крім чисто повчального ефекту, надає позитивну дію на мотивацію.
3. Допомогає співробітникові «знайти себе» в організації.
4. Допомогає долати стрес, що викликається одноманітними виробничими функціями.
5. Прискорює просування висококваліфікованих фахівців.
6. Розширює кругозір і соціальні контакти на робочому місці.
7. Ініціює нові ідеї, підходи до вирішень проблем.

Разом з тим ротація володіє одним серйозним недоліком – високі витрати, пов'язані з втратою продуктивності при переміщенні працівника з однієї посади на іншу.

Ділові ігри є дуже ефективним методом професійного навчання з погляду вироблення практичних, управлінських (складання планів, проведення нарад, переговорів, ухвалення управлінських рішень і т.п.) і поведінкових навичок (задоволення потреб клієнтів, орієнтованості на якість, співпрацю). Це не просто спосіб поживлення навчання, гра є поєднанням залученості, фізичної активності з моделюванням, мешканням досвіду, аналіз робочих ситуацій, вільний від звичних шаблонів, освоєння професійно-ролевих норм і орієнтирів, свободу від страху за наслідки помилок.

Проте ігри не позбавлені недоліків:

- менш ефективні для засвоєння теоретичних знань і оволодіння новими професіями;
- дорогі;
- вимагають спеціальних навиків;
- вимагають досить багато часу на організацію і проведення;
- вимагають участі спеціально підготовлених інструкторів.

Тренінг – це активна форма навчання з використанням практичних вправ. Тренінги покликані розвивати певні управлінські і комерційні навички

–управління виконання, планування, делегування, мотивування, тайм-менеджмент, ефективні продажі, переговори, презентацію. Завдяки тренінгам можна підвищити особисту ефективність співробітників – розвинути орієнтацію на результат, здатність управління конфліктами, комунікативні навички, лідерство. На тренінгах більше 70% часу присвячено діловим іграм і їх аналізу, закріпленню найбільш ефективних стратегій поведінки в типових ділових ситуаціях. Ефективність засвоєння нової інформації на тренінгах набагато вища, ніж на лекціях і семінарах, оскільки тут не тільки отримуються знання теоретичного характеру, але в різних ролевих іграх і учбових ситуаціях виробляються практичні уміння і навички. Підвищенню дієвості тренінгів сприяє застосування відеоапаратури, коли учасники можуть аналізувати відеозапис ділових ігор.

Також методи навчання персоналу можна розділити на традиційних і активних. До традиційних відносяться лекції, семінари і самостійне навчання. Ці методи є переважаючими при передачі і закріпленні знань. Не дивлячись на те, що традиційні методи переважають і сьогодні, вони мають ряд недоліків: не дозволяють враховувати різний рівень знань, не припускають зворотного зв'язку, що демонструє ступінь засвоєння матеріалу.

Семінари припускають велику активність учасників і використовуються для сумісного обговорення проблеми, вироблення загальних рішень або пошуку нових ідей. Найбільш відомі і популярні семінари, присвячені розвитку корпоративної культури, стратегічні сесії, мозковий штурм [42].

Самостійне навчання є найбільш простим видом навчання – для нього не потрібний ні інструктор, ні спеціальне приміщення, ні певний час – той, що навчається вчиться там, тоді і оскільки йому зручно. Організації можуть отримати значну користь з самонавчання за умови розробки і надання співробітникам ефективних допоміжних засобів – аудіо і відео касет, підручників, задачників, повчальних комп'ютерних програм.

При активних методах навчання велика увага приділяється саме практичній основі знань, які передаються слухачам, навиків і умінь. В даний час поширені: тренінги, програмоване навчання, групові обговорення, ділові і ролеві ігри, кейси. Як вже зазначалося, процент засвоєних знань при використанні методів саме цієї групи значно вищий порівняно з традиційними, тому більшість компаній на сьогодні зосереджують свою увагу саме на цій групі методів [55].

Таким чином, на сьогодні ефективність навчання персоналу вже перестала бути дискусійним питанням. Але масштаби навчання в Україні й досі остаються дуже низькими порівняно з країнами Європи та Америки, незважаючи на те, що в Україні ситуацію на ринку праці ускладнюють ще й демографічні показники. Проте найбільш успішні туристичні компанії України вже зрозуміли, що інвестування в розвиток кадрів приносить фірмі більше прибутку, аніж інвестування в удосконалення виробничих мощів, таким чином людський ресурс визначається як ключовий фактор ефективності використання усіх інших ресурсів, які підприємства мають у своєму розпорядженні.

У сучасному світі все частіше трапляється інформація про зростання ролі персоналу туристичного підприємства в його позитивній та успішній праці. Від способів вирішення усі наявних проблем залежить майбутнє існування не тільки багатьох туристичних підприємств, а й усієї української економіки.

Тому в сучасних складних для України умовах змінного та важко регульованого споживчого ринку на туристичній фірмі «Поїхали з нами» обов'язково повинні проводитись такі заходи:

- 1) організація ефективної діяльності співробітників;
- 2) розміщення працівників відповідно до їхніх завдань, вмінь (навичок), кваліфікаційних рівнів та здібностей;
- 3) повноцінне контролювання умов праці;
- 4) значне підвищення ролі навчання співробітників;

5) організація усіх видів професійної перепідготовки, підготовки та підвищення кваліфікаційних рівнів, яка повністю базується на індивідуальних вимогах та потребах працівників.

Отже, для ефективного ведення туристичного бізнесу на досліджуваному підприємстві необхідна повна концентрація системи управління персоналом, що дасть можливість раціонального використання потенціалу усіх працівників. Це позитивно впливатиме і на значне підвищення координування усіх функцій, які пов'язані з персоналом та може повноцінно розширити кількість наявних завдань управління персоналом: планування та створення системи мотивування трудового колективу, вивчення вмінь та навичок співробітників, управління кар'єрним зростанням, аналізу та вивчення ринку праці, визначення поточних та перспективних потреб або проблем персоналу.

## ВИСНОВКИ

Досягнуто основну мету кваліфікаційної дипломної роботи, яка полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом туристичної фірми «Поїхали з нами» на основі вивчення теоретико-методичних та практичних аспектів функціонування підприємства.

Результати проведеного дослідження теоретичних та організаційних аспектів системи управління дали підставу зробити наступні висновки.

Персонал в туристичній фірмі є найважливішою складовою частиною кінцевого продукту, одним з основних ресурсів конкурентних переваг організації, і отже, якість обслуговування в туристичних організаціях залежить від майстерності і свідомості службовців. Управління ресурсами вважається основним критерієм економічного успіху, навіть попереду вдосконалення технічного процесу (по значимості). Можна мати відмінну технологію, але при некваліфікованому персоналі робота буде втрачена. Таким чином, ключовою складовою бізнесу є управління кадрами, технологія управління персоналом. Задоволення клієнта в сфері обслуговування досягається ввічливістю персоналу та його чуйністю. Можна сказати, що ефективне управління людьми перетворюється в одну з найважливіших функцій туристичної організації – у функцію управління персоналом.

Управління персоналом за змістом набагато ширше, ніж просте вирішення кадрових проблем. Воно орієнтується на визначення майбутніх потреб і розвиток потенціалу працівника, а також на усвідомлення кожним працівником власних завдань, створення сприятливого трудового клімату, мотивуючого персонал на досягнення поставлених цілей.

Мета управління персоналом в індустрії туризму полягає в тому, щоб мотивувати службовців на надання клієнтам якісного та задовольняє їх обслуговування. А це неможливо без відповідної координації дій персоналу,

мотивації і формування корпоративної культури, що підвищує лояльність споживачів до туристичної організації.

Зміни, що відбуваються в сучасному виробництві і пов'язані з різким підвищенням значущості людського фактора, висунули управління персоналом на передній план управлінської діяльності, стимулювали бурхливий розвиток наукових досліджень у цій області. Результатом ускладнення, збагачення діяльності з управління персоналом і її вивчення з'явилися різні трактування управління персоналом в сучасній літературі. Тому в першій главі були розглянуті теоретичні основи управління персоналом на туристичному підприємстві, основні функції управління персоналом. Ці функції дають уявлення про специфіку управлінської діяльності та про предмет науки «управління персоналом». Також розглядається кваліфікація методів, які утворюють три основні групи: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Особливу увагу приділено зарубіжному досвіду управління персоналом, так як він може стати основою управління персоналом в туристичних організаціях України.

В магістерській роботі розглянута специфіка діяльності туристичної фірми «Поїхали з нами», дана характеристика організації, основним напрямкам діяльності, розкрита організаційна структура, виявлені основні повноваження робітників.

В ході дослідження, був проведений аналіз системи управління персоналом в цій організації. Були проаналізовані такі функції:

- планування персоналу;
- контроль персоналу;
- координація діяльності персоналу;
- мотивація робітників організації;
- організація корпоративної культури;
- управління конфліктами;
- методи підбору, відбору та оцінки персоналу.

Також були проаналізовані методи управління персоналом, які використовуються в туристичній фірмі «Поїхали з нами».

В аналітичній частині було проведено комплексну оцінку працівників, під час якої було враховано професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, складність роботи, конкретний результат досягнутий працівниками підприємства. Виокремлені особливості оцінки менеджерів. До ознак ділових якостей менеджерів включено: компетентність, здатність чітко планувати та організовувати роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність та ініціативність, здатність опановувати нові напрями роботи та використовувати нові методи, працездатність, здатність підтримувати контакти з іншими працівниками.

Визначено, що працівники 1, 2, 3 відповідають займаним посадам. Працівник 2 має потенціал, оскільки коефіцієнт конкретно досягнутого результату в порівнянні до працівника 1 більший на 25%, а професійно-кваліфікаційний рівень менший на 16,9%. Доцільним є направлення працівника 2 на підвищення кваліфікації. Працівника 4 потрібно додати в резерв на вищу посаду і забезпечити матеріальне стимулювання.

Було проведено опитування серед робітників організації, яке дало можливість оцінити рівень корпоративної культури.

Після проведених досліджень і аналізу було виявлено, що в організації «Поїхали з нами» існує декілька проблем в системі управління персоналом, які потребують вирішення.

Головними проблемами є:

- відсутність професійного розвитку для персоналу;
- недостатньо розвинута система мотивації;
- відсутність добре сформованої корпоративної культури.

Всі ці проблеми можуть негативно вплинути на розвиток підприємства в майбутньому, тому вони потребують вдосконалення.

Формуванню корпоративної культури треба приділити велике значення, бо кожному працівникові треба відчувати свою значимість для



організації, знайти своє місце в ній, а також прийняти основні цінності і напрямки діяльності.

Висока мотивація персоналу – це важлива умова успіху організації. Жодна компанія не може процвітати без настрою працівників на роботу з високою віддачею, без високого рівня приналежності персоналу, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їхнього прагнення внести свій внесок у досягнення поставлених цілей. Можливість професійного розвитку теж має велике значення для роботи кожного робітника організації. Коли відсутній професійний ріст, робітник не направлений на підвищення прибутку фірми.

Таким чином, можна сказати, що питання мотивації і професійного розвитку, директор підприємства повинен ставити в першу чергу.

В дипломній роботі були розроблені декілька рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом в туристичній фірмі «Поїхали з нами».

В рекомендаціях щодо удосконалення системи управління персоналом, які бажано впровадити в туристичній фірмі «Поїхали з нами», розглядається організація професійного навчання, форми додаткової підготовки персоналу (перепідготовка, підвищення кваліфікації), а також зв'язок навчання з практикою, яка досягається, насамперед, в процесі тренінгу керівників, фахівців і кандидатів на ці посади.

Крім безпосереднього впливу на фінансові результати, капіталовкладення в систему управління персоналом сприяють створенню сприятливого клімату в організації, підвищують мотивацію персоналу та їх відданість організації, забезпечує спадкоємність в управлінні.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про туризм: Закон України. *Відомості ВРУ*. 1996. № 6. С. 45–68.
2. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Київ: Знання України, 2002. 358 с.
3. Азарян О. М., Жукова Н. Л., Іщенко О. А., Ворошилова Г. О. Аналіз комплексу маркетингу на міжнародному ринку туристичних послуг. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 134 с.
4. Бабарицька В. К., Любіцева О. О., Федорченко В. К. Організація туризму : уч.-метод. посібник. Київ: ІТЕП, 2002. 287 с.
5. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищих навч. закл. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 480 с.
6. Басюк Д. І. Основи туризмології. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2006. 204 с.
7. Бігдан М. Г., Карлик Ю. Ю. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. Випуск 3/2012 (74). С. 179–182.
8. Бойко М. Г. Цінність орієнтованого управління у туризмі. Київ. 2010. 524 с.
9. Бланк И. А. Менеджмент в туризме. Київ: Українсько-Финський інститут менеджмента и бизнеса, 1997. 408 с.
10. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами. URL: [http://libfree.com/184406893\\_menedzhmentosnovni\\_metodi\\_priyomi\\_rozrobki\\_priunyattya\\_upravlinskih\\_rishen.html](http://libfree.com/184406893_menedzhmentosnovni_metodi_priyomi_rozrobki_priunyattya_upravlinskih_rishen.html). (дата звернення: 05.11.2021 р.)
11. Гаврат О. А. Особливості управління персоналом туристичних компаній. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 6. Т. 2. С. 239–242.
12. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Київ: Магнолія плюс, 2003. 335 с.

13. Горішевський П. А., Красій Р. П. Організація роботи туристичної фірми: туроператорська та турагентська діяльність. Івано-Франківськ. 2002. 392 с.
14. Дурович А. П. Маркетинг в туризме : учебное пособие. Минск: Новое знание, 2001. 495 с.
15. Болюх М. А., Бурчевський В. З., Горбаток М. І. Економічний аналіз : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 540 с.
16. Зайцева В. М., Гурова Д. Д., Корнієнко О. М., Кукліна Т. С., Журавльова С.М. Використання інноваційних технологій в галузі туризму : монографія. Запоріжжя: Дике Поле, 2015. – 144 с
17. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: Просвіта, 2017. 240 с.
18. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма. Минск: Новое знание, 2001. 318 с.
19. Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск: Новое знание, 2002. 368 с.
20. Касич А.О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130–134.
21. Касич А. О., Черняхівська М. В., Мірошніченко А. М. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. *Фінансовий простір*: міжнародний науково-практичний журнал. 2018. № 3 (31). С. 35–40.
22. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму : посібник. Київ: Знання, 2010. 502 с.
23. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги-XXI, 2003. 300 с.
24. Колмакова О. М., Смачило В. В., Губіна С. В. Оцінка

ефективності управління персоналом кадровою службою. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 370–374.

25. Корнієнко О. М., Белікова М. В., Зінченко Т. О. Діловодство в туризмі: аналіз документального процесу взаємодій туристичного агентства з туроператорами та клієнтами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 2 (25). С. 147–155.

26. Корнієнко О. М. Принцип формуванні партнерських відносин туристичних підприємств // *Тиждень науки – 2017*: матеріали щорічної науково-практичної конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів, 18–21 квітня 2017 року. Запоріжжя: ЗНТУ, 2017. С. 1696 – 1697.

27. Корнієнко О.М., Хижняк А.Р. Управління персоналом туристичного підприємства в умовах пандемії // *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Berlin, Germany. 2021. Pp. 607-611. URL: <https://sci-conf.com.ua/v-mezhdunarodnaya-nauchnoprakticheskaya-konferentsiya-modern-scientific-research-achievements-innovationsand-development-prospects-24-26-oktyabrya-2021-goda-berlin-germaniya-arhiv/>*

28. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства. URL: [http://pidruchniki.ws/1584072043685/turizm/menedzhment\\_turistichnogo\\_pidpriyemstva\\_-\\_kudla\\_nye](http://pidruchniki.ws/1584072043685/turizm/menedzhment_turistichnogo_pidpriyemstva_-_kudla_nye). (дата звернення: 10.11.2021 р.)

29. Кукліна Т. С., Корнієнко О. М. Розробка програми туру як стратегії диверсифікації туристичної фірми. *Інноваційні напрями розвитку менеджменту, обліку та аудиту*: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції. Одеса: ЦЕДР, 2016. С. 35 – 39.

30. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. Т. 2. С. 95–98.

31. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ: Альтерпрес, 2003. 436 с.
32. Максименко С. В. Туристская деятельность: международно-правовые аспекты. Одесса: Латстар, 2001. 173 с.
33. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 272 с.
34. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 303–308.
35. Мельниченко С. В., Ведмідь Н. І. Менеджмент підприємства туристичної індустрії. Київ: КНТЕУ, 2006. 217 с.
36. Михайліченко Г. І. Практика організації туристичних подорожей. Київ: КНТЕУ, 2003. 155 с.
37. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: [http://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk103.htm](http://tourlib.net/books_ukr/nechauk103.htm). (дата звернення: 21.11.2021 р.).
38. Погорєлова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*: збірник наукових праць. Економічні науки. 2017. № 27 (1199). С. 17–21.
39. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
40. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*: збірник наукових праць. 2012. Вип. 11. Ч. 3. С. 48–50.
41. Сокол Т. Г. Основи туристичної діяльності. Київ: Грамота, 2007. 263 с.
42. Склярук Т. В., Соболев І. Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. Серія економічна. 2017. Вип. 27. № 2. С. 72–75.

43. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*: зб. наук. пр. 2018. № 1(15). С. 257–264.

44. Ткаченко А. М., Морщенко Т. С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2008. 234 с.

45. Ткаченко Т. І. Гаврилюк С. П. Економіка готельного господарства і туризму. Київ: КНТЕУ, 2006. 180 с.

46. Топалов С. А., Зубова Г. В. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 7. С. 111–119.

47. Тюпишева О. Ю. Система оцінки ефективності праці персоналу підприємств паливно-енергетичного комплексу. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2010. № 5. Т. 4. С. 259–262.

48. Туризм і ресторанний бізнес: сучасні тенденції та перспективи розвитку: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 7 – 9 лютого 2008 р. / За ред. А. А. Мазаракі. Київ: КНТЕУ, 2008. 350 с.

49. Туристична галузь України в період Євроінтеграції: теоретичний аспект : монографія / А. В. Віндюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. 187 с.

50. Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 41–47.

51. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 12. С. 354–358.

52. Цвілій С. М., Корнієнко О. М. Розробка стратегії диверсифікації діяльності Вітчизняних підприємницьких структур. *Стратегічні*

*пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя. 2019. С. 257–262.*

53. Черніна І. В. Міжнародний туризм в економіці регіону. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 167 с.

54. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : навчальний посібник. Київ: Атіка, 2006. 264 с.

55. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.

56. Школа І. М., Ореховська Т. М., Козьменко І. Д., Лощенюк І. Р., Кравчук Р. В. Менеджмент туристичної індустрії. Чернівці: Книги-XXI, 2006. 596 с.

57. Цал-Цалко Ю. С. Статистичний аналіз фінансової звітності: теорія, практика та інтерпретація : монографія. Житомир: Житомирський державний технологічний ун-т, 2004. 506 с.

58. Zaiyseva V., Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O., Mamotenko D. Postcoronavirus formation of tourist micro-business of the region on the basis of economic security. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions* : monography. Boston: Primedia eLaunch, 2021. P. 169–202.

59. Zaytseva, V. But, T. and Pulina, T. Justification of Ukraine's tourist services development strategy. *Management and entrepreneurship: trends of development*, Vol. 1, Issue 11, pp. 23-40, DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-02>

## ДОДАТКИ



## Додаток А

## Анкета задоволеності співробітників

1. Вкажіть Вашу стать:

1. Чоловік.
2. Жінка.

2. Вкажіть Ваш вік:

1. 21 – 25р.
2. 26 – 30р.
3. 31 – 35р.
4. 36 – 40р.
5. 41 – 45р.
6. Старше 45р.

3. Вкажіть рівень Вашої освіти:

1. Вища освіта.
2. Незакінчена вища освіта.
3. Середня спеціальна освіта.
4. Інше (напишіть).

4. Вкажіть стаж роботи в даній фірмі:

1. До 1 р.
2. 1 – 3р.
3. 3 – 5р.
4. 5 – 10р.
5. Більше 10р.

5. Чи задоволені Ви своєю роботою?

1. Так.
2. Не зовсім.
3. Ні.
4. Важко відповісти.

6. Якщо не задоволені, то що Вас не влаштовує у Вашій роботі?

1. Робота не цікава.
2. Робота не престижна.
3. Низько оплачується.
4. Робота не відповідає отриманій спеціальності.
5. Інше (напишіть).

7. Чи відповідає виконувана Вами робота Вашій кваліфікації?

1. Моя кваліфікація вище, ніж цього вимагає робота.
2. Моя кваліфікація цілком відповідає вимогам роботи.
3. Моя кваліфікація нижче, ніж цього вимагає робота.
4. Важко відповісти.

8. Як Ви оцінюєте психологічний клімат у Вашому колективі?

1. Дуже хороший.
2. Нормальний.
3. Задовільний.
4. Незадовільний.
5. Важко відповісти.

9. Які сторони службової діяльності найбільш привабливі для Вас?

1. Можливість приносити користь суспільству.
2. Можливість творчо працювати.
3. Можливість керувати колективом.
4. Можливість реалізувати себе в цій галузі.
5. Можливість широкого спілкування з колегами та клієнтами.
6. Можливість працювати без шкоди для здоров'я.
7. Можливість службового зросту.
8. Прагнення виконувати високооплачувану роботу.
9. Інше (напишіть).

10. Чи влаштовує Вас той розмір заробітку, який Ви отримуєте?

1. Так.
2. Ні.
3. Коли як.
4. Важко відповісти.

11. Чи завжди Ви точно знаєте, за які додаткові результати отримуєте премії?

1. Так, завжди знаю.
2. Знаю іноді.
3. Не знаю ніколи.

12. Чи повною мірою Ви реалізуєте свої здібності (знання, вміння, навички) на роботі?

1. Так, в повній мірі.
2. Частково, більше 50% наявного потенціалу.
3. Частково, менш 50% наявного потенціалу.
4. Важко відповісти.

13. Якщо Ви не в повній мірі реалізуєте свої здібності на роботі, то чому?

1. Низький оклад.

2. Немає зв'язку між розміром оплати праці і результатами роботи, моєї кваліфікацією і професіоналізмом.

3. Немає моральної зацікавленості (просування за посадою, самореалізації і т.д.).

4. Немає необхідності використовувати в повній мірі мої інтелектуальні та фізичні здібності на роботі.

5. Інше (напишіть).

14. Якою мірою Ви задоволені системою морального стимулювання (грамоти, усна похвала, позитивна запис у трудову книжку, і т.п.)?

1. Цілком.

2. В основному.

3. Не задоволений.

15. Оцініть, будь ласка, умови для подальшого просування:

1. Хороші.

2. Задовільні.

3. Погані.

4. Важко відповісти.

16. Чи мають місце у Вашій роботі такі фактори, як:

1. Монотонність, одноманітність.

2. Нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця, року).

3. Високий ступінь відповідальності за прийняті рішення.

4. Страх зробити помилку.

5. Часті конфліктні ситуації.

6. Тривала робота на комп'ютері.

7. Часта робота в режимі понаднормового часу.

17. Як Ви оцінюєте умови Вашої праці (комфорт, технічна оснащеність)?

1. Добре.

2. Нормально.

3. Задовільно.

4. Незадовільно.

5. Важко відповісти.

18. Чи часто Ви відчуваєте негативні психічні стани, пов'язані з Вашою роботою?

1. Досить часто.

2. Іноді.

3. Рідко.

4. Практично ніколи.

5. Важко відповісти.