

УДК 331.108.26:338

О. А. Марченко,
д. е. н., доцент, Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Б. Хмельницького

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Marchenko,
doctor of economic sciences, associate professor, Melitopol State Pedagogical University named after Bogdan Khmelnytsky

PERSONNEL MANAGEMENT AND MOTIVATION OF STAFF, EMPLOYEES OF TOURISM ENTERPRISES

У статті визначено особливості кадрового менеджменту зайнятості працівників туристичних підприємств. Визначено структурні співвідношення керівних кадрів та рядових працівників, їх функціональні обов'язки й компетенції. Обґрунтовано категорії та показники оцінки їх діяльності. Розроблені стратегії удосконалення кадрового менеджменту та його діяльності на рівні туристичних підприємств на перспективу.

The article defines the peculiarities of personnel management employment of employees of tourism enterprises. The structural ratio of the managerial personnel and ordinary workers, their responsibilities and competencies. Grounded categories and indicators for their evaluation. Developed strategies for the improvement of personnel management and its activities at the level of tourism enterprises in the future.

Ключові слова: туристичні підприємства, мотивація, персонал, кадровий менеджмент, структура, удосконалення, компетенції, плани, стратегії.

Key words: tourism enterprises, motivation, personnel, personnel management, structure, improvement, competence, plans, strategies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному менеджменті туристичних підприємств все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання їх ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації ґрунтується на отриманні максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності туристичних підприємств зокрема.

Особливістю управління персоналом у ринковій економіці є зростаюча роль особи працівника. Відповідно, змінюється співвідношення стимулів і потреб, на які може спиратися система стимулювання. Для мотивації співробітників туристичних підприємств сьогодні використовують як фінансові, так і не фінансовані методи або винагороди. Тим часом, певного розуміння структури співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників сьогодні і найбільш ефективних методів управління ними ні теорія мене-

джменту, ні практика управління персоналом не дає.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у теорію дослідження соціально-економічних процесів, що відбуваються в туристичних підприємствах, зробили М. Войнаренко, О. Виноградова, З. Горбильова, П. Гудзь, Є. Ільїна, В. Євдокименко, В. Квартальнов, А. Куценко, О. Любіцева, І. Маркіна, О. Сарапіна, Т. Ткаченко, С. Цьохла, І. Школа, А. Шульгіна, І. Черниш та ін. Питання ефективності трудових ресурсів, керівного персоналу, мотивації праці висвітлені у роботах А. Лібанової, О. Макарової, А. Мармуль, Т. Олійник, І. Романюк, А. Транченко. Проте вирішення проблем зайнятості, менеджменту, мотивації та продуктивності праці на рівні туристичних підприємств потребують подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування особливостей зайнятості, структури персоналу туристичних підприємств, систем його мотивації та удосконалення менеджменту.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Якість управлінської діяльності в туристичній галузі залежить, насамперед, від старанності добору і роботи менеджерів туристичних підприємств. Організаційна робота відноситься до числа таких видів людської діяльності, що потребують специфічних якостей, які характеризують ту чи іншу особу професійно придатною або не придатною до роботи в якості керівника, менеджера, фахівця туристичного підприємства. Під фаховою придатністю розуміється ступінь відповідності того або іншого кандидата на заміщення керівної посади визначеній сумі вимог, встановлених для даної посади.

Фаховий добір керівних кадрів являє собою сукупність заходів щодо встановлення придатності тієї або іншої особи до виконання визначених управлінських обов'язків туристичних підприємств [2, с. 6]. Коли менеджер туристичного підприємства планує, організовує, приймає рішення, контролює, тобто виконує свої управлінські функції, він виявляє себе як особистість, діяльність якої ґрунтується на законах економіки, фізіології, психології тощо. Тому успішна діяльність менеджера туристичного підприємства залежить від психологічної установки його осо-

бистості (мотиви вступу на посаду, темперамент, спроможності, талант організатора, гнучкість, розуміння людей тощо). Проблема спроможностей людини до того або іншого виду фахової діяльності займає значне місце в спеціальних психологічних дослідженнях.

Психологічна спрямованість, схильність особистості до різноманітних видів трудової діяльності грають першорядну роль при доборі керівних кадрів. Наприклад, не кожний, навіть відмінний, керівник функціонального органу управління зможе забезпечити успішну роботу лінійного керівника. У господарській практиці досить часто цей принцип ігнорується. Буває, що успішно працюючого начальника функціонального підрозділу туристичного підприємства призначають начальником відділу, не вивчивши попередньо, чи володіє він необхідними якостями. В першу чергу, повинні вивчатися ті риси характеру людини, ті якості, що безпосередньо впливають на результати її діяльності як керівника.

Встановлено, що діяльність менеджера туристичного підприємства підпорядкована визначеним процедурним правилам, має певну технологію, що повинна одержати відповідну кадрову спроможність. Управління персоналом туристичного підприємства — багатосторонній, надзвичайно складний, специфічний процес [1, с. 27]. Головним елементом усієї системи управління є кадри, що одночасно можуть виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Спроможність кадрів одночасно виступати в якості об'єкта і суб'єкта управління являє собою головну специфічну особливість управління персоналом. Під управлінням кадрами розуміється процес планування, добору, підготовки, оцінки і безупинного відтворення кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності діяльності й туристичних послуг. Предметом управління кадрами виступає вивчення відносин робітників у процесі виробництва з погляду найбільш повного й ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування туристичного підприємства як конкретної організаційної системи. Основною ціллю управління кадрами є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації й трудової мотивації працівників для розвитку їх спроможностей і ефективного рішення будь-яких задач, обумовлених вимогами туристичного ринку.

Основними елементами системи управління персоналом туристичних підприємств виступають визначені підсистеми, що забезпечують основні напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Перед тим, як розглянути ці елементи окремо, уточнимо використовуваний понятійний апарат. Персонал туристичного підприємства складається з постійних і тимчасових робітників, що надають кваліфіковану і некваліфіковану працю. Поняття "кадри" включає штатний склад працівників туристичних підприємств, що розподіляються на дві великі групи: кадри управління і рядові працівники.

До рядових працівників відносяться працівники, безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами по наданню різноманітних послуг [5, с. 253]. Працівники умовно розподіляються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності діяльності туристичного підприємства, оскільки із зростанням автоматизації і механізації бізнесових процесів роль останніх зростає. До кадрів управління відносяться робітники, що виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Кадри управління можна розподілити на три основні групи: керівники, що спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників підприємств; спеціалісти, що надають кваліфіковану допомогу керівникам при аналізі і вирішенні питань щодо розвитку туристичного підприємства; допоміжні робітники, що здійснюють технічне й інформаційне обслуговування апарату.

Процес управління кадрами означає, поперше, визначення цілей і основних напрямів роботи з кадрами, постійне їх удосконалення; по-друге, визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів. Єдина система кадрової роботи складається з підсистем аналізу, планування і прогнозу кадрів. Кадрова політика являє собою не що інше, як цілісну кадрову стратегію, різноманітні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани по використанню потенціалу, закладеного в людях. З погляду вищого управлінського персоналу, кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської і виробничої політики організації. Основна її ціль — створити відповідальний і високопродуктивний колектив однодумців у масштабах всього туристичного підприємства [3, с. 18].

Найважливішим засобом управління роботою з кадрами на туристичному підприємстві є планування. Кадрове планування повинно дати відповіді на такі питання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де необхідно (планування потреби в кадрах); якою ціною можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал, з огляду на соціальні аспекти зайнятості (планування скорочення або збільшення кадрів); як краще використовувати працівників відповідно до їх спроможностей (планування використання кадрів); якими методами можна систематично і цілеспрямовано сприяти розвитку кадрів для виконання кваліфікованих видів діяльності (план кадрового розвитку); скільки коштуватимуть заплановані кадрові заходи (витрати по утриманню персоналу).

Різниця між дрібними, середніми і великими туристичними підприємствами — лише в обсязі виробничого і кадрового планування. Кожне туристичне підприємство вибирає для себе його модель, що відповідає потребам [6, с. 69]. Теоретичною і правовою основою планування кадрової роботи є урядові рішення з питань соціально-економічної політики, а також результати господарської діяльності і наукових досліджень в сфері добору, підготовки й використання кадрів. Практичною основою планування роботи з кадрами є плани економічного і соціального розвитку туристичних підприємств. Безпосереднє планування кадрової роботи здійснюється на основі загальних для всієї системи планування і прогнозування принципів, найважливішими з яких є: єдність економіки і політики; науковий характер планування і прогнозування, їх безперервність; збалансованість між ресурсами і потребами; поєднання галузевого і територіального підходів до планування; комплексний і системний підхід до розробки планів.

Варто пам'ятати, що кадрове планування тоді ефективне, коли воно інтегроване в загальний процес планування туристичного підприємства. Йдеться про його цілі; кадрові стратегії як основи майбутньої кадрової політики; створення можливостей посадового й фахового просування працівників; забезпечення розвитку кадрів для виконання нових робіт в умовах, що змінюються [10, с. 218]. Кадрові цілі розуміються як визначення конкретних цілей підприємства й кожного працівника, що впливають із кадрової стратегії; досягнення максимального збли-

ження цілей туристичних підприємств й індивідуальних цілей працюючих. Кадрові задачі — це забезпечення у потрібний час, потрібному місці, потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією таким персоналом, що необхідний для досягнення цілей туристичної організації.

Кадрові заходи передбачають розробку планів для реалізації цілей туристичної організації і кожного робітника зокрема; визначення витрат на їх реалізацію. Жорстка конкуренція на туристичному ринку обумовлює пошук засобів підвищення внутрішньої ефективності туристичних підприємств. Здійснювати кроки в цьому напрямі при відсутності науково-обґрунтованої теорії ефективного керування персоналом неможливо. Ефективне керування персоналом спрямоване на підвищення якісного і кількісного рівня виконання роботи керівником або спеціалістом, що, в остаточному підсумку, забезпечує конкурентоспроможність туристичного підприємства на ринку [4, с. 127]. Конкурентоспроможність у даному випадку розуміється як сукупність умов, наданих персоналу, які позитивно відрізняються від аналогічних туристичних підприємств.

Важливу роль у мотивації персоналу має середня заробітна плата. Розмір цього показника розглядається в динаміці. Порівнюються темпи росту середньої зарплати на туристичному підприємстві з темпами росту середньої заробітної плати в регіоні. Заробітна плата як один із чинників задоволеності працівників фірмою виділяється особливо як у зв'язку з її стимулюючою роллю, так і в зв'язку з інфляцією, наростання якої не може не позначитися на орієнтації працівників на ринку праці.

Оцінка якості працівників ведеться укрупнено, виходячи із соціально-демографічної структури трудового колективу туристичного підприємства. Чисельність персоналу управління має бути аналітично обґрунтована, виходячи з запроєктованого складу й обсягу робіт, або укрупнено визначена за нормативами чисельності і нормами керованості. При цьому варто враховувати той факт, що найбільшу продуктивність забезпечують працівники визначеної вікової групи і тому трудовий потенціал деякою мірою залежить від того, яка їх питома вага у загальній чисельності працюючих. На підставі цих розрахунків можна судити про те, наскільки привабливим підприємство є для

працівників, що забезпечують високу продуктивність праці. З урахуванням цього, визначення необхідної кількості працівників прямо позначається на ефективності управлінської праці [8, с. 365]. Воно складається з інвентаризації, раціоналізації і регламентації трудових процесів по здійсненню управлінських функцій. Звідси випливає, що ефективність діяльності туристичних підприємств відносно менеджменту персоналу досягається:

— правильним вибором співробітників (їх фаховою, духовною і фізичною придатністю);

— зберіганням зацікавленого в досягненні цілей підприємства штату співробітників (низькою плинністю кадрів);

— методами оплати, що влаштовують усіх, і стимулювання праці і значимих заходів щодо соціального захисту кожного члена трудового колективу; притягненням співробітників до управління.

У цьому випадку до відома кожного співробітника повинні бути доведені весь обсяг задач і відповідальність за їх виконання, а не тільки окремі їхні елементи. Після того необхідно розподілити розроблені задачі серед співробітників відповідно до їх компетенції і спроможностей. Задачі і компетенції повинні надаватися на тривалий час [9, с. 163]. Керівник повинний втручатися у повсякденну роботу тільки у виняткових випадках. При виконанні інших задач він може контролювати їх відповідно до спільно встановлених термінів, а також контролювати хід виконання і наявність прогресу в роботі. Такий стиль керівництва сприяє вихованню співробітників у дусі довіри і готовності брати на себе відповідальність за виконання завдання. Самі несприятливі моменти в процесі спільної діяльності — це ті ситуації, коли керівник не може контролювати свій настрій або виконує роботу, що може бути виконана іншими співробітниками. Співробітникам дозволяється допускати помилки, на яких вони в майбутньому будуть учитися. Це обумовлює успішність функціонування системи контролю, що збирає відповідну інформацію, переробляє її і надає в розпорядження відповідальним особам для здійснення висновків [7, с. 146]. Якщо це необхідно, керівник може і повинен давати поради. Крім того, усі співробітники повинні постійно одержувати інформацію про всі найважливіші бізнес-процеси на туристичному підприємстві.

ВИСНОВКИ

Визначені чинники служать достатньо потужним мотивуючим механізмом ефективної праці та професійного росту. Вони дозволяють кожному співробітнику визначити свої можливості і потреби в напрямі кадрового просування. Кар'єра працівників повинна розглядатися як найважливіший соціально-економічний результат управління персоналом. Планування кар'єри співробітників — найбільш значимий структурний елемент у його системі, тому що він містить у собі множини інших елементів. Це й добір кадрів, і їхня профорієнтація й адаптація, і розміщення на робочих місцях, а також навчання персоналу, оцінка його трудової діяльності, й на цій основі — підвищення або зниження в посаді, зміни в системі управління, структури зайнятості загалом.

Література:

1. Войнаренко М. П. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України / М.П. Войнаренко, А.В. Юр'єва-Юрій // Вісник ДІТБ. — 2009. — № 13. — С. 26—31.
2. Герасименко В.Г. Тенденції розвитку мирового туристического рынка / В.Г. Герасименко, С.С. Галасюк // Науковий вісник ОДЕУ. — 2007. — № 12 (49). — С. 3—14.
3. Гнатюк Н. Кластери зеленого туризму об'єднують людей та регіони / Н. Гнатюк // Економіст. — 2008. — № 10. — С. 18.
4. Забалдіна Ю.Б. Типологія регіональних ринків туристичних послуг України / Ю.Б. Забалдіна // Формування ринкових відносин в Україні. — 2005. — № 4 (47). — С. 125—130.
5. Ігнатенко М.М. Проблеми та перспективи розвитку сільського туризму в Україні / М.М. Ігнатенко // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького. — Серія "Економічні науки". — Т. 12, № 1 (43). — Львів, 2010. — С. 252—255.
6. Мармуль Л.О. Організаційно-економічний механізм функціонування туристично-рекреаційних підприємств: монографія / Л.О. Мармуль, О.А. Сарапіна. — К.: ННЦ ІАЕ, 2006. — 183 с.
7. Романюк І.А. Формування мотиваційного механізму як спосіб забезпечення продуктивної зайнятості сільського населення / І.А. Романюк // Вісник СевНТУ. — Вип. 138. — Економіка і фінанси. — Севастополь, 2013. — С. 144—148.
8. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко [та ін.], за заг. ред. А.А. Мазаракі. — К.: КНТЕУ, 2010. — 596 с.
9. Трегулова І.П. Організаційно-функціональний механізм управління персоналом підприємства туристичного бізнесу / І.П. Трегулова // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2007. — № 28. — С. 161—164.
10. Юр'єва Г.В. Розвиток стратегії управління трудовими ресурсами підприємств туристичної галузі / Г.В. Юр'єва // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — Хмельницький: ХНЕУ, 2007. — № 6. — Т. 1. — С. 217—220.

References:

1. Vojnarenko, M.P. and Yur'ieva-Yurij, A.V. (2009), "Mechanism of stimulation of work in the tourist sphere of Ukraine", Visnyk DITB, vol. 13, pp. 26—31.
2. Herasymenko, V.H. and Halasiuk, S.S. (2007), "Trends in the global tourism market", Naukovyj visnyk ODEU, vol. 12 (49), pp. 3—14.
3. Hnatiuk, N. (2008), "Clusters of green tourism unite people and regions", Ekonomist, vol. 10, pp. 18.
4. Zabaldina, Yu.B. (2005), "Typology of regional market of tourist services of Ukraine", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 4 (47), pp. 125—130.
5. Ihnatenko, M.M. (2010), "Problems and prospects of rural tourism development in Ukraine", Naukovyj visnyk L'viv's'koho natsional'noho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohij im. S.Z. Hzyhts'koho, vol. 1 (43), pp. 252—255.
6. Marmul', L.O. and Sarapina, O.A. (2006), Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm funkcionuvannia turystychno-rekreatsijnykh pidpryemstv [Organizational-economic mechanism of functioning of tourist-recreational enterprises], NNTs IAE, Kyiv, Ukraine.
7. Romaniuk, I.A. (2013), "Formation of the motivational mechanism as a way of ensuring productive employment of the rural population", Visnyk SevNTU, vol. 138, pp. 144—148.
8. Mazaraki, A.A. (2010), Stratehichnyj rozvytok turystychnoho biznesu [Strategic development of tourism], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
9. Trehulova, I.P. (2007), "Organizational and functional mechanism of personnel management the enterprises of tourist business", Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen', vol. 28, pp. 161—164.
10. Yur'ieva, H.V. (2007), "Development strategy of human resources management of enterprises tourism industry", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 6, pp. 217—220. *Стаття надійшла до редакції 27.05.2016 р.*