**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**магістра**

На тему: «Моделі управління персоналом туристичних підприємств»

«Models of personnel management of tourist enterprises »

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.2429з

спеціальності 242 Туризм

освітньої програми туризмознавство

Єжова Оксана Володимирівна

Керівник: к.н.ф.в.і с., доцент Чуєва І.О.

Рецензент: к.п.н., доцент Коваленко Ю.О.

Запоріжжя – 2020

**«ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 242 Туризм

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

**Завідувач кафедри туризму**

**та готельно-ресторанної справи**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н. В. Маковецька

(підпис)

«\_\_» вересня 2020 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** Єжова Оксана Володимирівна**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(прізвище, ім’я, по-батькові)

1.Тема роботи (проекту) «Моделі управління персоналом туристичних підприємств», керівник роботи (проекту) кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент Чуєва Інна Олександрівна, затверджена наказом ЗНУ від «30» червня 2020 року № 925-с.

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 01 грудня 2020 року.

3. Вихідні дані до проекту (роботи).

Законодавчі та нормативні документи (Закон України «Про туризм» (від 15.09.1995 № 324/95-ВР, Указ Президента України Про підтримку розвитку туризму в Україні (від 02 березня 2001 р. № 127/2001), наукові статті, монографії за темою кваліфікаційної роботи (Грабовський Ю.А. «Кадровий менеджмент», Воловник В.Г. «Особливості ефективного управління персоналом», Колеснікова Н.І. «Управління персоналом на підприємстві», Горак Г.І. «Управління персоналом в туризмі»)

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Розкрити теоретичні основи різних моделей управління персоналом.

2. Проаналізувати та оцінити процес управління персоналом підприємства туристичного бізнесу на прикладі туристичної фірми ТОВ «Місячне сяйво».

3. Розробити рекомендації щодо ефективного управління персоналом туристичного підприємства та визначити напрямки вдосконалення роботи з персоналом туристичної фірми ТОВ «Місячне сяйво».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): 3 рисунки, 8 таблиць, 4 додатків, 88 літературних посилань.

6. Консультанти роботи (проекту)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
|  |  | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Розділ 1 | Чуєва І.О. | 15.09.2020 | 15.09.2020 |
| Розділ 2 | Чуєва І.О. | 10.10.2020 | 10.10.2020 |
| Розділ 3 | Чуєва І.О. | 02.11.2020 | 02.11.2020 |

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2020 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи) | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
| 1. | Вступ. Вивчення проблеми, опрацювання джерел та публікацій. | Вересень 2020 р. | *виконано* |
| 2. | Написання першого розділу | Вересень 2020 | *виконано* |
| 3. | Написання другого розділу | Жовтень 2020 р. | *виконано* |
| 4. | Написання третього розділу | Листопад 2020 р. | *виконано* |
| 5. | Написання висновків, комп’ютерний набір роботи | Грудень 2020 р. | *виконано* |
| 6. | Попередній захист дипломної роботи на кафедрі | Листопад 2020 р. | *виконано* |

**Студент**  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ О.В. Єжова

(підпис)

**Керівник роботи (проекту)** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ І.О.Чуєва

(підпис)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.А. Криволапов

(підпис)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 81 сторінок, 3 рисунки, 9 таблиць, 4 додатки, 88 джерел.

Об’єкт дослідження – процес управління персоналом туристичного підприємства.

Предмет дослідження – модель управління персоналом ТОВ «Місячне сяйво», м. Запоріжжя.

Мета дослідження – проаналізувати різні типи моделей управління персоналом.

Для досягнення мети та виконання поставлених завдань в роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу, метод порівняння, метод теоретичного узагальнення.

Проблемною ситуацією є низька ефективність організації управління персоналом підприємств туристичного бізнесу. Однією з причин розвитку проблемної ситуації є низький рівень сервісу в сфері туристичної індустрії в Україні.

У цих умовах гостро стоїть завдання застосування елементів моделей управління персоналом туристичних підприємств для стимулювання підвищення якості обслуговування клієнтів та розвитку підприємства в цілому.

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПЕРСОНАЛ, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ

**ABSTRACT**

Qualification work: 81 pages, 3 figures, 9 tables, 4 appendices, 88 sources.

The object of research is the process of personnel management of a tourist enterprise.

The subject of research - the model of personnel management of LLC "Moonlight", Zaporozhye.

The purpose of the study is to analyze different types of personnel management models.

To achieve the goal and perform the tasks in the work used general and special research methods, in particular: methods of analysis and synthesis, the method of comparison, the method of theoretical generalization.

The problem situation is the low efficiency of the organization of personnel management of tourism business enterprises. One of the reasons for the development of the problem situation is the low level of service in the tourism industry in Ukraine.

In these conditions, the task of applying the elements of personnel management models of tourism enterprises to stimulate the improvement of customer service and the development of the enterprise as a whole is acute.

PERSONNEL MANAGEMENT MODEL, TOURIST BUSINESS ENTERPRISES, MANAGEMENT EFFICIENCY, ORGANIZATION, HUMAN RESOURCES POLICY, PERSONNEL

# ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

Р. – рік;

Ст. – століття;

Т.і.– та інші;

Грн. – гривня;

%– відсоток;

Хв.– хвилина;

С–село;

Км– кілометр;

°С – градус по Цельсію;

М – метр;

Га – гектар;

Год. – година.

**ЗМІСТ**

Оглавление

[РЕФЕРАТ 4](#_Toc56256896)

[ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ 6](#_Toc56256897)

[ВСТУП 8](#_Toc56256898)

[РОЗДІЛ 1 10](#_Toc56256899)

[ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ 10](#_Toc56256900)

[1.1 Особливості управління персоналом туристичних підприємств в Україні 10](#_Toc56256901)

[1.2 Основні риси американської моделі менеджменту 16](#_Toc56256902)

[1.3 Особливості японської моделі управління персоналом 19](#_Toc56256903)

[1.4 Сутність західно-європейських моделей управління персоналу 22](#_Toc56256904)

[1.5 Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналу 27](#_Toc56256905)

[1.6 Доцільність використання елементів західних моделей менеджменту в практиці вітчизняного управління персоналом туристичних підприємств 32](#_Toc56256906)

[РОЗДІЛ 2 39](#_Toc56256907)

[ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ 39](#_Toc56256908)

[2.1 Мета та завдання дослідження 39](#_Toc56256909)

[2.2 Методи дослідження 39](#_Toc56256910)

[2.3 Організація дослідження 39](#_Toc56256911)

[2.3.1 Аналіз туристичної фірми ТОВ «Місячне сяйво» 41](#_Toc56256912)

[РОЗДІЛ 3 43](#_Toc56256913)

[РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ 43](#_Toc56256914)

[3.1 Аналіз стану управління персоналом на турагенції ТОВ «Місячне сяйво», м.Запоріжжя 43](#_Toc56256915)

[3.3 Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Місячне сяйво» та рекомендації щодо вдосконалення процесу управління персоналом підприємства 48](#_Toc56256916)

[ВИСНОВКИ 60](#_Toc56256917)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65](#_Toc56256918)

# ВСТУП

Розвиток бізнесу в Україні не стоїть на місці, і компанії з самого початку свого створюють відділ з управління людськими ресурсами. Людський чинник визнаний головною продуктивною силою суспільства і становить основу концепцій управління в зарубіжному менеджменті. За сучасних умов знання, уміння, трудові навички, ініціатива персоналу фірми стають важливішими стратегічними ресурсами, ніж фінансовий чи виробничий капітал. [1] Саме цьому дуже важливо обрати правильну модель управління персоналом для свого бізнесу.

Разом з тим, у науковій літературі відсутні досить обґрунтовані розробки методичного інструментарію організації ефективного управління персоналом підприємств туристичного бізнесу (готелів, турагентів, туроператорів, туристичних бюро і т.п.), використання яких могло б сприяти оптимізації управлінських рішень і посилення ринкової позиції підприємств на ринку туристичних послуг.

Проблемною ситуацією є низька ефективність організації управління персоналом підприємств туристичного бізнесу. Однією з причин розвитку проблемної ситуації є низький рівень сервісу в сфері туристичної індустрії в Україні.

У цих умовах гостро стоїть завдання підвищення ефективності туризму, обґрунтування стратегічних напрямків організації ефективного управління персоналом в туристичному бізнесі.

У практиці управління персоналом в останні роки чітко простежується переплітання різних його моделей: американської, японської та західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту.

Проблемами управління персоналом вже багато років займаються вітчизняні та закордонні вчені. Існує значна кількість напрацювань, які використовуються як при формуванні теоретичного підґрунтя, так і при здійсненні практичної діяльності. Питання управління персоналом досліджувались багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими такими як: Г. Деслер, С. Паркінсон, Д. Кеннеді, Л. Балабанова, Л. Новаковська, А. Лоран, Ю. Палєха, В. Яровий, Г. Дмитренко, О. Грішкова, Ч. Джейкобс А. Дударь, Я. Мейтланд та інші.

Наукова новизна результатів дослідження. Науковий результат кваліфікаційної роботи полягає в розробці теоретичних положень щодо вдосконалення організації ефективного управління персоналом туристичних підприємств в Україні і наближення їх до міжнародних стандартів.

Практична значимість роботи дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом підприємств туристичного бізнесу. Отримані наукові результати можуть бути використані в практиці діяльності ряду підприємств туристичного бізнесу.

Об’єкт дослідження – процес управління персоналом туристичного підприємства.

Предмет дослідження – модель управління персоналом ТОВ «Місячне сяйво», м. Запоріжжя.

# РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1 Особливості управління персоналом туристичних підприємств в Україні

Сучасні підприємства України функціонують в умовах нестабільності через недосконалість господарського механізму, нерозвиненість ринкової інфраструктури, відсутність необхідної інформації про стан ринку та недостатності практичного досвіду роботи в умовах конкурентного середовища. Побудова ринкової економіки в Україні робить цю проблему актуальною для вітчизняних підприємств і зумовлює необхідність наукового обґрунтування резервів і напрямів подальшого удосконалювання управління.

У вітчизняній управлінській культурі помітні елементи попередніх років (зневага до базової управлінської освіти, знань, навичок, умінь у галузі людських відносин, результатом чого є труднощі залучення керівників до спільної управлінської діяльності; наявність пільг і переваг, значне зростання самостійності при службовому просуванні, що забезпечує мотивацію посадового росту; абсолютизація авторитету влади) і сучасних тенденцій, найхарактерніші серед яких:

а) орієнтація на прибуток підприємств та індивідуальний добробут, на індивідуальні та групові цінності на шкоду загальнодержавним;

б) відсутність традицій у підготовці управлінських кадрів, віра у швидке засвоєння управлінських знань і оволодіння необхідними навичками;

в) формування механізму оцінювання керівників, їх діяльності за умов зниження його значущості;

г) зниження престижу управлінської діяльності у суспільстві, що зумовлює зниження мотивації посадового росту.

Особливості вітчизняної моделі управління:

- наявність елементів як довічного, так і короткочасного найму на роботу. Про це свідчить заохочення тривалості роботи на одному підприємстві;

- поєднання повільного і швидкого просування по службі. Швидкий ріст здебільшого є наслідком “позитивного” (людина, яку просувають, заслуговує цього) чи “негативного” протекціонізму;

- переважання неспеціалізованої діяльності (людину могли прийняти на роботу не за фахом);

- застосування формального і неформального контролю;

- практика індивідуального і колективного прийняття рішень;

- переважання індивідуальної відповідальності. Групову відповідальність здебільшого використовують для уникнення відповідальності за рішення з важкопрогнозованими наслідками;

- увага до людського чинника, яка насправді часто є формальною.

За формальними ознаками вітчизняній управлінській моделі притаманні кращі риси американської та японської, що мало б забезпечити успішне її функціонування. Однак вона виявилася малопродуктивною за централізованої економіки, що було наслідком існування подвійних стандартів і роботи моделі “на себе” без впливу на макромодель управління суспільством.

Соціальні цінності, які, переломлюючись через призму індивідуальної життєдіяльності, вплітаються в психологічну структуру індивіда у формі особистісних цінностей, стають одним із джерел мотивації поведінки. Ціннісні орієнтації формуються в процесі засвоєння і набуття соціального та професійного досвіду, вони можуть виявлятися в конкретних цілях, ідеалах, переконаннях, інтересах тощо. В управлінській діяльності керівника його особистісні цінності відображаються у формі ціннісних орієнтацій і є важливим чинником регуляції відносин із співробітниками.

У процесі управлінської діяльності створюються групові ціннісні орієнтації. Йдеться про те, що відносини у групі (між співробітниками, керівником і підлеглими тощо) вибудовуються на збігові ціннісних орієнтацій, який забезпечує їх згуртованість, ціннісно-орієнтаційну єдність.

Погляд на згуртованість як ціннісно-орієнтаційну єдність дає змогу виокремити у структурі малої групи три прошарки (російський психолог Артур Петровський):

а) емоційна єдність як зовнішній рівень групової структури, в якій спостерігаються безпосередні емоційні міжособистісні стосунки;

б) ціннісно-орієнтаційна єдність як відносини, опосередковані спільною діяльністю, основою яких є не тільки симпатії-антипатії, а збіг ціннісних орієнтацій;

в) предметно-цільова єдність як визнання учасниками групи цілей групової діяльності [21, с. 258].

При цьому потрібно розрізняти міжособистісні відносини, зумовлені культурними відмінностями, і поведінку співробітників організацій у процесі праці: відмінності в національних культурах більш значущі, аніж впливи корпоративних культур. Національні культури відчутніше впливають на уявлення керівників про природу управління, ніж інші характеристики (вік, освіта, функції чи тип компанії). Різним національним культурам властиві різні концепції організацій (французи, італійці вважають організації соціальними системами відносин, контрольованими владою, повноваженнями та ієрархією; американці розглядають організацію як систему цілей, котрих можна досягати за допомогою орієнтованої на розв’язання проблем ієрархії, в якій посади визначаються в поняттях цілей і функцій, а владні повноваження мають функціональну основу).

На формування переконань керівників впливають такі основні категоріальні цінності, як справедливість, добро, краса та істина. Наприклад, категорія «справедливість» та уявлення про неї своєрідно регламентують поведінку і діяльність представників етносу, їхню здатність і право користуватися конкретними ресурсами, а також пов’язані з цим обов’язки. Сутність суспільної справедливості найповніше сформульовано французькою буржуазно-демократичною революцією у загальновідомих принципах свободи, рівності та братерства. Категорія «добро», хоч і є регулятором поведінки, але впливає не так відчутно й очевидно, як справедливість, оскільки спирається на панівну «суспільну думку», на принципи, виражені у поняттях «добре», «погане», на уявлення про суспільно прийнятне для життя і поведінки людей чи неприйнятне. Категорія «добро» може регламентувати поведінку людини, спираючись на вироблені в суспільстві етичні поняття. Категорія «краса» передбачає широкі можливості самовираження особистості, не відкидаючи і не заперечуючи орієнтації на цілі й завдання, особливо значущі для етносу.

Найсуттєвішою в етносі є категорія «істина», яка, з одного боку, надзвичайно абстрактна і начебто не стосується поведінки й діяльності людини, а з іншого – наполегливо регламентує свідомість, визначає можливість людини раціонально мислити, утверджує дії, а також вияви трьох попередніх категорій.

У реальному бутті простежуються різноманітні форуми взаємозв’язку між усвідомленням цілей, цінностей організації (в широкому сенсі – етносу) і конкретними діями індивідів щодо реалізації поставлених завдань:

* розуміння цілей і завдань, сприйняття та усвідомлення окремих цінностей, відчуття причетності до них і свідома діяльність, спрямована на виконання завдань, які стоять перед етносом;
* розуміння цілей, завдань, цінностей етносу, але небажання його представників жити за встановленими в ньому нормами;
* нерозуміння цілей і завдань етносу, але усвідомлення причетності до нього, здатність і бажання жити за встановленими нормами;
* нерозуміння цілей і завдань етносу, несприйняття свого призначення і неспроможність жити за його законами.

Якщо етнос перебуває на низькому рівні організації (стан 1), як наведено на рис. 3.1, то необхідно скористатися категорією “достаток”, тобто регламентувати обсяг задоволення ірраціональних потреб, зобов’язуючи індивідів етносу через дотримання законів, норм, розпоряджень виконувати корисну для нього діяльність [24, с. 357].

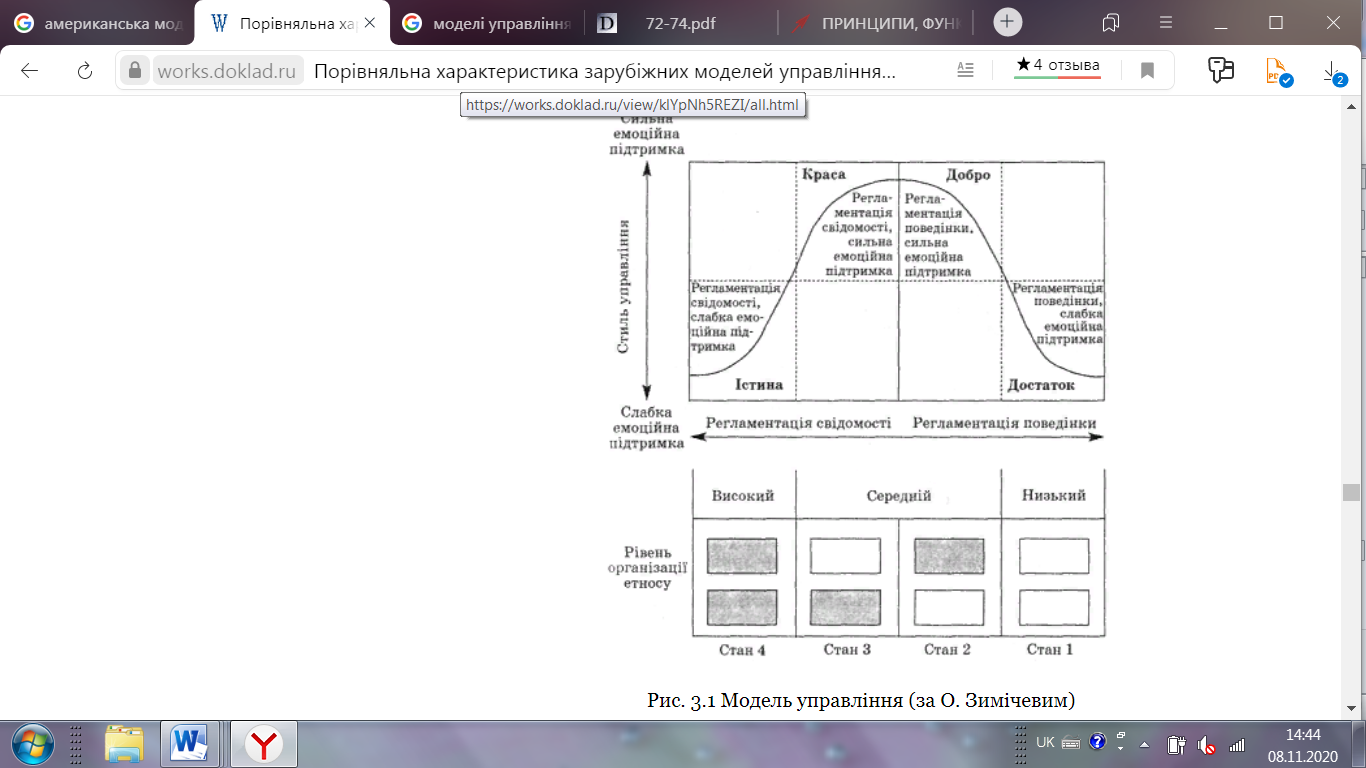


Рис. 1.1 Модель управління персоналом (за О. Зимічевим)

Якщо етнос перебуває на середньому рівні організації (стан 2), то варто скористатися категорією «добро», регламентуючи поведінку індивідів за допомогою етичних норм (тих самих нормативних вимог, але менш директивних і емоційно забарвленіших). Якщо етнос досягнув більш високого рівня організації (стан 3) завдяки своїм здібностям, знанням та розумінню завдань, але не хоче їх виконувати, то для його існування необхідно використовувати категорію «краса», щоб пробудити в людях бажання приносити користь своєму етносу, спонукати їх бути невід’ємною його частиною. Високий рівень організації етносу (стан 4) передбачає, що люди не тільки розуміють мету і завдання етносу, але також мають достатню мотивацію для ефективного виконання своїх функцій. За таких умов потрібно підтримувати в етносі віру в правильність обраного шляху, зміцнювати і не допускати ослаблення чинників, позначених категорією «істина» [24, с. 359]. Також можна обрати відповідний для кожного конкретного етносу стиль управління. З цією метою визначають рівень організації. З підвищенням рівня організації раціональнішим є стиль управління, що відповідає спрямуванню до категорії «істина»; зниження рівня організації актуалізує стиль управління, спрямований до категорії «достаток».

Проблему формування і реалізації моделі управління необхідно розв’язувати диференційовано як на макрорівні щодо окремих країн (регіонів), так і на мікро-рівні стосовно конкретних організацій з урахуванням сформованої в них організаційної культури й відповідних тенденцій розвитку. Якщо певна система має організаційну культуру із “жіночим” началом, то стиль управління в ній буде більш демократичним, колегіальним. Організаційна культура з «чоловічим» началом схильна до авторитарності, жорсткості в прийнятті рішень та розв’язанні управлінських завдань. Прийнятна в одній країні управлінська модель може цілком дискредитувати себе в іншій.

Наприклад, у шведській управлінській моделі пріоритетним є високий рівень життя, повага до слабших, що свідчить про її «жіноче» начало. Таку управлінську культуру характеризує невисокий ступінь індивідуалізму: вони тримаються ближче до своїх лідерів; у них домінує почуття невпевненості тощо. В американській культурі управління переважає віддаленість підлеглих від своїх лідерів; для управління ними необхідні жорсткі структури; вони не терплять невизначеності в досягненні поставленої мети і є носіями «чоловічого» начала в організаційній культурі [14, с. 391].

Таким чином, Україна має історичний шанс створити свою ефективну модель менеджменту. Він базується на тому, що кожна людина має здібності до певної «властивої праці». При її виконанні ця здібність реалізується, переходить із потенційного стану в актуальний. Тому проблема некомпетентності, так характерна для українського менеджменту, – це проблема людини не на своєму місці. Завдання менеджменту – допомогти людині знайти таку роботу, яка відповідає її природним здібностям.

## 1.2 Основні риси американської моделі менеджменту

Американський менеджмент ввібрав в себе основи класичної школи засновником якої є Анрі Файоль. Американці Лютер Гьюлік і Ліндал Урвік зробили багато для популяризації основних положень класичної школи.

Згодом інші американські автори внесли в систему принципів управління немало доповнень, уточнень і змін. Класична школа зробила значний вплив на формування всіх інших напрямів в американської теорії управління.

Сучасний американський менеджмент у такому вигляді, який склався в теперішній час, базується на трьох історичних передумовах:

- наявність ринку;

- індустріальний спосіб організації виробництва;

- корпорація як основна форма підприємництва.

Американський економіст Роберт Хейлбронер вказав на три основних підходів до розподілу ресурсів суспільства. Це – традиції, накази і ринок.

Сучасна американська модель менеджменту орієнтована на таку організаційно-правову форму приватного підприємництва, як корпорація (акціонерне суспільство), яка виникла ще на початку XIX в.

Великий вплив на формування теорії корпорації надала книга «Сучасна корпорація і приватна власність», опублікована А. Берли і М. Минз в 1932 р.

На думку теоретиків менеджменту, створення корпорацій спричинило за собою відділення власності від контролю над розпорядженням нею, тобто від влади. Американський професор А. Берли відзначав виникнення «нової управлінської еліти чия потужність ґрунтується вже не на власності, а швидше на контролі за процесом в цілому» [16, с. 97]. Реальна влада по управлінню корпорацією перейшла до її правлінню і менеджерам (фахівцям в області організації і управління виробництвом). Американські корпорації широко використовують в своїй діяльності стратегічне управління.

В американських фірмах системи планування побудовані таким чином, щоб була можливість швидко реагувати на зміну споживацького попиту й ринкової конкуренції. Свою гнучкість вони підвищують двома шляхами. Перший шлях передбачає: скорочення планового періоду (від п’яти до двох років стратегічного планування); прогнозування й планування завдань щомісяця, замість визначення твердих показників на рік.

Другий шлях передбачає: скорочення часу виконання замовлення і його поставки; встановлення тісніших контактів із замовником шляхом запрошення його представників на засідання керівного складу фірми з обговоренням питань планування, об’єднання інформаційних систем із замовником для забезпечення необхідної послідовності поставок продукції, надання замовникові послуг типу перевірки якості, умов постачання. Такі ділові контакти сприяють розміщенню замовником нових замовлень.

У більшості американських фірм прийняття на роботу передбачає проходження таких етапів: ознайомлення працівника з описом пропонованих робочих функцій, прав і відповідальності. Якщо конкретна робота, на яку приймається працівник, не входить у річний план, то необхідне її обґрунтування, відповідно до якого пропонована посада повинна бути кваліфікована відділом кадрів з метою її внесення до існуючої системи оплати праці. Добір кадрів починається після того, як пропозиції щодо нової посад и затверджені вищим керівництвом. Відділ кадрів допомагає керівникові підрозділу, де оголошено вакансію, підібрати кандидатури працівників. Як правило, він складає короткий список кандидатів, які за своєю кваліфікацією відповідають цій посаді. У деяких фірмах обов’язковими вважається внесення до списку кандидатів працівників інших підрозділів своєї фірми. Набір кандидатів зі сторони здійснюється через рекламу, особисті зв’язки, професійні фірми з найму, що мають електронні бази даних. Кандидати, внесені до списку, зазвичай проходять через серію інтерв’ю зі свої ми майбутніми керівниками (на два-три рівні вище), колегами й за необхідності з підлеглими. Результати інтерв’ю узагальнюються й доповнюються рекомендаціями. Остаточний вибір робить безпосередній керівник.

В американських фірмах звільнення персоналу, у тому числі менеджерів, завжди супроводжується тривалою серією оцінних і виховних прийомів, за винятком екстремальних ситуацій (злодійство, шахрайство, очевидне порушення порядку). Роботу кожного працівника оцінюють один або два рази на рік. Результати оцінювання обговорюються з працівником і його керівником та підписуються обома сторонами. Вони містять перелік недоліків у роботі та шляхи їх ліквідації, а за потреби - попередження по звільнення або про те, що подальше перебування на посаді залежить від поліпшення роботи [10, с. 78].

Американцям властивий агресивний підхід до ведення бізнесу: вони відносно легко позбавляються від збиткових підрозділів, без зайвих сумнівів скорочують чисельність працівників, схильні упроваджуватися в новий вигляд діяльності.

Перевагою американської системи є мобільність інвестицій і швидке перетікання засобів із застійних галузей в ефективні. Недолік – націленість корпорацій на прибутковість акцій іноді в збиток стратегічному розвитку. В цілому американська модель ефективніша в періоди інноваційного розвитку економіки, але уразлива під час кон'юнктурних криз. Ця модель (застосовується в корпораціях Великобританії, США, Австралії, Нової Зеландії, Канади і деяких інших країн) характеризується чітко розробленою законодавчою основою, що визначає має рацію і обов'язку трьох ключових учасників - керівників, директорів і акціонерів, і порівняно простим механізмом взаємодії між корпорацією і акціонерами і між акціонерами (як на щорічних загальних зборах, так і в проміжках між ними). Механізм їх взаємодії є так званий трикутник корпоративного управління.

## 1.3 Особливості японської моделі управління персоналом

Загальновідомо, що в наш час Японія є одним з лідерів технічного і технологічного прогресу. У чому секрет японського економічного чуда? Адже всього за кілька десятиліть зруйнована країна перетворилася в другу по своїй економічній могутності державу світу! І це при практично повній відсутності природних багатств, досить обмеженому первісному капіталу і на дуже невеликій території.

Японська система менеджменту визнана найбільш ефективною в усьому світі по головній причині її успіху - уміння працювати з людьми. Японія першої у світі стала розвивати сучасний менеджмент на принципі «людської особистості», залучаючи всіх працівників до діяльності підприємств і фірм, до виготовлення якісної продукції з низькими витратами.

Для розуміння японського менеджменту важливо розглянути поводження японців у групі. У Японії існує поняття «гирі», тобто «борг честі», що пропонує індивідові виконувати відповідні правила поведінки, обумовлені його роллю в групі. Ці правила міняються в міру переходу індивіда з однієї групи в іншу (родина, школа, вуз, організації, у якій він працює). Виконати «борг честі» індивід може, лише займаючи своє, строго певне місце (що відповідає конфуцианському принципу «кожному – своє місце») і проявляючи лояльність стосовно групи, тобто підкоряючи своє поводження суспільним цілям. Відповідно й поводження індивіда оцінюється не абстрактними критеріями добра й зла, а його внеском у групову діяльність, його корисністю для групи. Групові традиції наклали відбиток на поводження японців у групі й поза нею. Поводження їх поза групою характеризується замкнутістю й небажанням контактувати, але у своїй групі, у середовищі сталих відносин і зв'язків японець готовий допомогти кожному. Важливою складовою частиною японського менеджменту є система довічного (або довгострокового) наймання й виробничого стажу.

Просування по службі в Японії насамперед залежить від віку й стажу, а потім уже враховуються всі інші якості. Службовець, що перейшов в іншу компанію, втрачає виробничий стаж й починає все спочатку. Японську систему керування можна розглядати як синтез імпортованих ідей і культурних традицій. Керівники японських підприємств виконували свої завдання, спочатку застосовуючи традиційні методи керування до нових умов, а потім за допомогою засвоєних ними теорії й методів американського управління. В результаті основні риси японської системи управління визначає ряд концепцій, відсутніх в американській моделі. Найважливішими з яких є система довічного наймання й процес колективного прийняття рішень.

Сьогодні зміна методів управління в Японії характеризується зростанням свободи вибору концепцій для створення оптимальних систем, однак при цьому традиційні методи керування не забуваються. Іншою важливою особливістю японського менеджменту є концепція безперервного навчання. Японці впевнені, що безперервне навчання приводить до постійного вдосконалювання майстерності. Можна сказати, Японія перша зробила менеджерську революцію. Суть її, з одного боку, у переході менеджерів від діяльності по управлінню виробництвом товарів до цілеспрямованої діяльності по виробництву самої людини в її виробничих відносинах. З іншого боку, революція складається в переході від статусу найманих робітників, що виконують чужу волю, що нав'язується їм, у статус виробляючих підприємців, організованих у самоврядні підприємницькі одиниці – так звані «групи тотального маркетингу» [9, с. 71]. Якщо зрівняти присутні на світовому ринку компанії, подібні по кількості і якості персоналу, технологічному рівню, умовам придбання сировини й продажу готової продукції, то більш конкурентоспроможним виявляється звичайно японське підприємство, що використовує як правило, лише одну перевагу – більша згуртованість персоналу, умінням діяти як одна команда в інтересах фірми.

Специфіка японського менеджменту, що враховує психологію людей і їхній соціальний статус, дозволила досягти надзвичайних успіхів у промисловості, сприяла вдосконалюванню традиційних методів керування кадрами в інших країнах з розвитою економікою [18, с. 59].

Авторитет і влада в Японії залежать від стажу, а не від заслуг. Отже, не завжди керівник є компетентною людиною. Володіння основами японського менеджменту – відмова від вузької спеціалізації, ротація кадрів фірми, навчання в процесі роботи й т.д. – необхідно кожній фірмі, що бажає не тільки процвітати, але й хоча б існувати.

Корпорації Японії – це самодостатні, універсальні багатогалузеві економічні комплекси, що мають в своїй структурі фінансові установи (банки, страхові, трастові компанії), торгові фірми, а також виробничі підприємства зі всіх галузей господарювання. На сьогодні основу економіки Японії складають 6 найбільших фінансово промислових груп: Mitsubishi, Sumitomo, Mitsui, Fuji, Dai-ichiKangyo, Sanwa. Сукупний об'єм продажу цих груп-гігантів – близько 15% ВНП країни. Сьогодні 75% компаній, зареєстрованих на Токійській фінансовій біржі, належать одній з 6 груп [9, с. 72]. Широке використання корпораціями привернутих засобів – одна з причин японських економічних досягнень.

Японська модель корпоративного управління багатогранна і базується навколо ключового банку і фінансово-промислової мережі, або кейрецу. Ключовий банк і кейрецу – два різних елементу японської моделі, які в той же час дублюють і доповнюють один одного. Майже всі японські компанії мають тісні зв'язки з ключовим банком. Банк надає своїм корпоративним клієнтам кредити і послуги щодо випуску облігацій, акцій, ведення розрахункових рахунків і консалтингові послуги. Зазвичай, ключовий банк – основний власник акцій корпорації [18, с. 60]. В цілому японське управління відрізняє упор на поліпшення людських відносин: узгодженість, групову орієнтацію, моральні якості службовців, стабільність зайнятості і гармонізацію відношення між робітниками і керівниками.

## 1.4 Сутність західно-європейських моделей управління персоналу

Практика сучасного управління в країнах Західної Європи значною мірою формувалася під впливом американського менеджменту. Однак сучасний західноєвропейський менеджмент має певні особливості, зумовлені реаліями нинішньої економічної ситуації в цих країнах

Сучасний західноєвропейський менеджмент має такі особливості:

- перехід від диктату продавця до диктату споживача;

- усунення міждержавних перепон для руху товарів і грошей;

- проникнення на ринки європейських країн товарів компаній США і Японії.

За цих умов успішна виробнича діяльність можлива тільки за ефективного менеджменту. Суто технічні проблеми поступаються проблемам комерціоналізації товарів, освоєння фінансових потоків, ефективного використання людських ресурсів. Це спричинило трансформацію виробничих фірм у соціально-економічні осередки, які прагнуть найефективніше використовувати власні ресурси, враховуючи інтереси власника, персоналу, клієнтів.

У нинішній практиці європейського менеджменту важливе значення має вдосконалення організаційних структур управління. До 50-х років XX ст. в управлінні фірмами переважали традиційні лінійно-функціональні структури. З початку 60-х років розпочалося запровадження дивізіональних, а пізніше – мультидивізіональних структур управління, тобто відбувся перехід від виробництва і управління, спеціалізованого за групами споріднених товарів, до глибокої спеціалізації виробництва і управління за окремими товарами [20, с. 124].

Хоч принципи дивізіональної структури управління були запозичені з американського менеджменту, організаційна побудова європейських компаній дещо інакша, суттєві відмінності спостерігаються й у стилі організаційної поведінки. У ФРН, наприклад, особливу роль відіграють колегіальна управлінська відповідальність і система оплати праці. Керівник відділу підзвітний не генеральному керівнику, як у фірмах США, а комітету керівників, у складі якого від 3 до 15 осіб. Ця система діє ефективно, оскільки до комітету належать різні функціональні керівники, які не допускають перекосів на користь певних функцій.

Якщо американські фірми, орієнтуючись на індивідуальність і відповідальність, пов'язують оплату праці керівництва підрозділу з результатами його роботи, то в німецьких та французьких фірмах такої залежності нема. Це зумовлено побоюванням щодо її негативного впливу на психологічний клімат в організації.

Мультидивізіональним структурам західноєвропейських фірм, на відміну від американських, властивий вищий ступінь самостійності відділень. З переходом на децентралізовану форму управління вони координують діяльність дочірніх компаній, мають оперативно-господарську, фінансову та юридичну самостійність.

Дочірні компанії є не тільки центрами прибутку, а й центрами відповідальності, оскільки самостійно розробляють стратегічні напрями виробничої діяльності в межах закріпленої за ними товарної номенклатури, проводять наукові дослідження і розроблення, виявляють можливих споживачів продукції, здійснюють її виробництво і збут, забезпечують необхідні капітальні вкладення у модернізацію виробництва, організовують матеріально-технічне постачання своїх підприємств. Як центри прибутку, вони несуть повну відповідальність за норму прибутку, ведуть самостійні баланси, мають окремі рахунки прибутків і збитків, які складають за єдиною формою і включають до зведеного балансу фірми.

Дивізіональна структура орієнтована на сучасну концепцію європейського менеджменту, основою якого є робота з людьми. Втілення в життя принципу добрих людських взаємин вимагає розподілу обов'язків, визначення змісту конкретних робіт, окреслення функцій, сфер відповідальності і т. д. Організаційні структури вибудовують з розрахунком на мінімізацію кількості рівнів ієрархії, забезпечення особистих контактів і вільного, двостороннього обміну думками між представниками різних щаблів службової ієрархії; максимальну горизонтальну інтеграцію і взаємне збагачення змісту всіх однорівневих функцій, обов'язків і робіт та ефективне керівництво всією організацією, координацію всіх її функцій і напрямів діяльності.

Орієнтована на людський ресурс виробництва і управління і матрична структура, її створюють із фахівців функціональних управлінських підрозділів організації для налагодження випуску певного продукту або розроблення й реалізації певного проекту. Ці фахівці одночасно підпорядковуються своєму функціональному керівнику і керівнику продукту (проекту). Після виконання завдання відповідну матричну структуру ліквідовують.

Для європейського менеджменту типовою є концентрація зусиль на роботі з персоналом фірми. Нині вартість підприємства все частіше визначається за допомогою правила що доводить винятковість людського фактора порівняно з іншими факторами виробництва [25, с. 98].

В американських фірмах із персоналом працюють спеціалізовані кадрові служби. Лінійні менеджери зобов'язані чітко дотримуватися їх рекомендацій. У європейському менеджменті відповідальність за людську складову виробництва і управління розподіляють між кадровими службами та лінійними і функціональними менеджерами всіх рівнів. Це зумовлює відносини патерналізму, за яких менеджер не тільки організовує спільну працю підлеглих, а й виступає вищим авторитетом у вирішенні особистих проблем працівника.

У зв'язку зі зростанням значення людського фактора підвищилася роль кадрової служби в загальному організмі європейських підприємств, на яку покладається вирішення таких завдань:

- управління людьми (набір, прийом, перепідготовка, звільнення і т. п.);

- управління умовами праці (оплата праці, дисципліна, інформація, захист, гігієна і безпека);

- соціальне управління (стосунки всередині і поза межами колективу);

- документаційне кадрове обслуговування потреб працівника і адміністрації;

- управління службами забезпечення (охорона, транспорт, санітарно-медична і ремонтна служби, служба соціального житла і т. п.);

- управління програмами (оплати праці, службового просування, підвищення кваліфікації і т. п.) [25, с. 101].

Посилення ролі кадрових служб у європейському менеджменті засвідчує високий службовий статус керуючих людськими ресурсами. На багатьох підприємствах Німеччини, Іспанії, Франції, Великобританії та Італії вони входять до комітетів управління.

Оригінальна модель менеджменту, що ґрунтується на активізації людського фактора, яка одержала назву «управління за результатами», сформувалася у Фінляндії. Сутністю її є реалізація системи кінцевих цілей діяльності організації, їх визначає вище керівництво спільно з виконавською ланкою менеджерів та робітниками. Після цього аналізують способи їх досягнення, а шляхи і методи в межах цих способів виконавці обирають самостійно. Тому фінська модель менеджменту є унікальною в кожній конкретній організації як щодо визначення результатів, так і шляхів їх досягнення.

Для правильного вибору очікуваних результатів здійснюють їх кількісне та якісне оцінювання. Після цього розробляють прогноз на 10-15 років і відповідно до наявних можливостей визначають цілі на 3-5 років.

Результатом є вибір стратегії, тобто метолів підвищення конкурентоспроможності й основних шляхів досягнення цілей. Щорічно на основі ситуаційного аналізу складають план, у якому визначають ключові результати і цілі, а також способи їх оцінювання. На основі визначених цілей затверджують тимчасовий бюджет, в якому фіксують потребу в машинах і обладнанні, трудових ресурсах і інвестиціях.

Розробляють також графіки роботи структурних підрозділів і окремих виконавців. У процесі виконання програми здійснюють проміжний контроль результатів, а також передбачених планом заходів і графіків робіт. Ступінь досягнення кожного ключового результату оцінюють двічі на рік як у робочих виробничих групах, так і на рівні вищого керівництва фірми. Нерідко для цього залучають зовнішніх консультантів. Цю систему управління широко застосовують і в інших європейських країнах.

Отже, західноєвропейський менеджмент розвивається у руслі загальних тенденцій, характерних для менеджменту як загальносвітового явища: створення мультидивізіональних структур управління, підвищення ролі людського фактора в управлінні та виробництві, реалізація відносин лідерства в колективі, застосування «м'яких» способів впливу на людей. Дана модель придбала розповсюдження в Німеччині, Австрії, Нідерландах, Скандинавії, частково в Бельгії, Франції. Учасниками її реалізації є банк, правління, наглядова рада, працівники.

Суттєві характеристики:

- ключова роль банків у представництві і контролі на рівні всіх компонентів корпоративного управління і фінансування;

- структура управління на основі контактів банків і корпорацій;

- структура володіння акціями: перевага банків і корпорацій, фінансові інститути контролюють понад 60% акцій корпорацій. Моніторинг діяльності переважно банківський, на постійній основі.

Фінансування орієнтоване на контроль (опосередкований) – на основі контролю за ухваленням інвестиційних рішень і достатньої представленості банківського кредитування серед джерел фінансування.

Особливістю німецької моделі є двоступенева система управління: наявність наглядової ради і виконавчої влади. Наглядову раду призначає і розпускає правління, затверджує рішення керівника. Функції виконавчої влади полягають у формуванні і реалізації корпоративної політики, яка відповідає інтересам всіх груп акціонерів (функція управління і адміністрування). Кількість членів – від 9 до 20 чоловік [14, с. 217].

Законодавча база в даній моделі ґрунтується на захисті інтересів службовців, корпорацій, банків і акціонерів в системі корпоративного управління. Вона включає федеральні і місцеві закони, Федеральне агентство по цінних паперах.

Згідно законодавству багатьох європейських країн корпорації повинні розкривати таку інформацію: піврічний звіт із структурою капіталу, що говорить, дані про акціонерів, які володіють понад 5% акцій корпорації, інформацію про можливе злиття і поглинання.

Схваленню акціонерів в німецькій моделі підлягають такі дії: розподіл доходу, ратифікація рішень наглядової ради і правління, вибори наглядової ради.

Взаємини між учасниками: більшість акцій німецьких корпорацій – акції на пред'явника. Банки розпоряджаються голосами за них згодою. Неможливе заочне голосування. Обов'язковою є особиста присутність на зборах або довіреність цього права банку.

## 1.5 Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналу

Між європейським і американським менеджментом існують певні відмінності в методах і способах організації використання людських ресурсів виробництва й управління. Суттєвою особливістю західноєвропейського менеджменту є колективна робота команди на чолі з лідером (менеджером).

Якщо в американському менеджменті завдання лідера полягають у генерації ідей та організації процесу їх реалізації, то в європейському - в умінні активізувати творчу активність співробітників.

Під час одного із соціологічних опитувань у Франції серед професійно-ділових якостей менеджера найголовнішою було визнано «дар Божий», тобто наявність вроджених здібностей до керівництва і «неординарність», яку можна трактувати як здатність бачити проблеми і вирішувати їх нестандартним шляхом.

Європейський менеджмент функції менеджера розглядає ширше, охоплюючи, поряд з управлінням операційною системою підприємства, організацію обліку, фінансів, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення тощо. Масштаби європейських фірм значно менші порівняно з американськими, внаслідок чого діяльність пересічного європейського менеджера є універсальнішою.

Японська система управління є найяскравішим прикладом впливу традицій національної культури на формування організаційних структур великих підприємств.

У ній закорінені основні риси японського досвіду управління:

* довічне наймання робітників і службовців, що забезпечує постійним працівникам привілейоване становище (гарантія роботи, зростання доходів, соціально-культурне забезпечення);
* принцип «старшинства», який забезпечує підвищення заробітної плати залежно від стажу роботи, рівня кваліфікації, результативності праці;
* підготовка кадрів, яка передбачає обов’язкове регулярне підвищення кваліфікаційного рівня працівників, забезпечує їм просування по службі;
* планомірне переміщення кадрів із одного функціонального підрозділу в інший, що дає змогу керівникам набувати широкого й різнобічного досвіду управління, поліпшувати взаємодію між підрозділами;
* система горизонтальної координації, яка має форму розгалуженої мережі спеціальних органів на кожному рівні управління корпорацією;
* спеціальна роль штабних органів, завданням яких є підготовка та опрацювання рішень, що визначають політику фірми;
* процедура прийняття рішень (тривала і всебічна підготовка їх усіма підрозділами компанії, швидка реалізація рішень);
* залучення працівників до «гуртків якості», метою яких є активна самостійна участь кожного у підвищенні якості продукції, удосконаленні технології виробництва, удосконаленні кооперації праці.

Ця система управління ґрунтується на традиціях і менталітеті японців, економічних законах виробництва, особливостях психології людини, стереотипах її поведінки в певних суспільних умовах. Однак вона дещо обмежує свободу вибору, адже не кожну людину влаштовує планомірне її переміщення, багато хто прагне свободи вибору.

Американський менеджмент в основному концентрується на проблемах управління виробництвом – створенні та забезпеченні ефективного функціонування операційних систем. Йому властива значна відстань між вищим ешелоном керівництва, яке визначає концептуальні основи діяльності корпорації, і менеджерами середнього та низового рівнів, які втілюють ці ідеї в життя. Це зумовлено передусім крупномасштабністю американських фірм.

Американська модель управління є повною протилежністю японській, оскільки вона заснована на іншій культурній традиції (рис. 1.1) [22, с. 49].

Японці, живучи протягом віків і поколінь у тісній близькості один до одного, в умовах, які не дають змоги усамітнитися, виробили в собі здатність працювати спільно й у злагоді, поступаючись індивідуальним перед колективним. Це аж ніяк не захоплює жителя Заходу, який не приймає відмови від своєї індивідуальності на догоду групі й ущемлення інтересів окремої людини на користь інтересам групи.

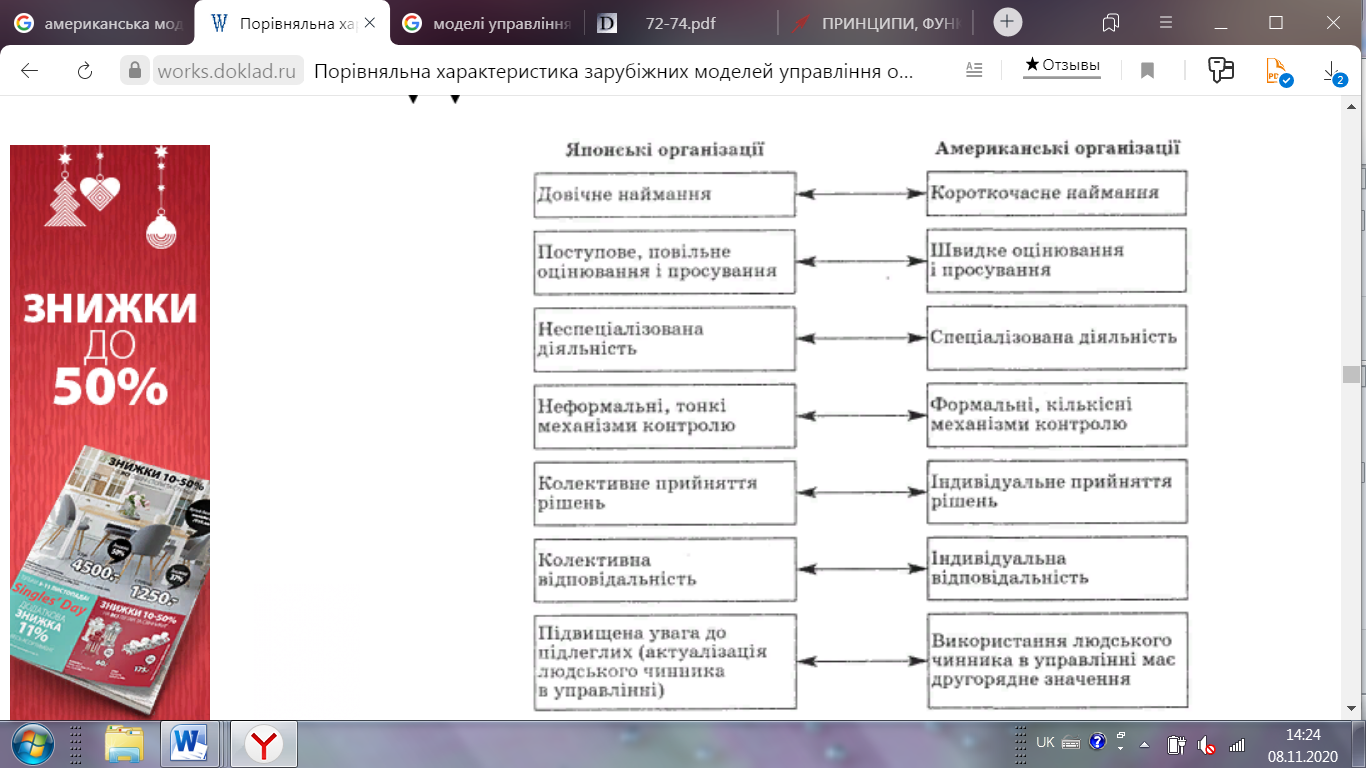


Рис. 1.2 Порівняльна схема японської та американської моделей організації (управління) за У. Оучі

Засади американської моделі управління:

* системні зусилля, спрямовані на підвищення ефективності процесу виробництва;
* визначення функціональних ролей на основі специфічної відповідальності і повноважень, пов’язаних з виконанням роботи;
* визнання того, що керівники є передусім індивіди, які мають певні інтереси і власну думку про особисті потреби;
* розроблення виробничих норм для робочих груп і формування відносин, що сприяють досягненню цілей фірми;
* організації повинні мати власний образ, індивідуальність; структуру й політику організацій розробляють відповідно до зовнішнього середовища;
* необхідні систематичні впливи, спрямовані на зміну структури й культури організації;
* стратегії розробляють згідно з кінцевими цілями організації та досягненням задовільних позицій на ринку, що вимагає перегляду і створення адекватних їм структур.

Засади японської моделі управління:

- усі належні до організації особи повинні відчувати особисту відповідальність за її досягнення;

- співробітники мають працювати на благо фірми і бути готовими до виконання різноманітних ролей;

- підлеглі самостійні у виконанні дорученого завдання; використання співробітниками свого потенціалу потрібно стимулювати;

- усім співробітникам гарантовано захист під час роботи в організації;

- індивіди мають сприймати свою потенційну карґєру як реальну можливість розвитку навичок і набуття знань;

- управління повинне бути достатньо гнучким і здатним адаптуватися до нових обставин;

В основу європейської моделі управління покладено такі цінності:

* потреба в науковому, раціональному обґрунтуванні рішень, що приймаються;
* потреба у розробленні адекватних ситуаціям прагматичних стратегій, а не підпорядкування універсальним теоріям. Деідеологізація процесу прийняття рішень;
* потреба емоційної участі під час виконання роботи з власної ініціативи, що передбачає серйозне ставлення співробітників до майбутніх можливостей;
* потреба у використанні управлінського і технічного досвіду, оцінювання результатів діяльності;
* необхідність творчого, спільного з колегами та з їх допомогою навчання; саморозвиток як невід’ємний процес робочого життя організації.

Отже, порівнюючи зарубіжні моделі управління організаціями, треба відзначити, що японський менеджмент вивчив і увібрав у себе сучасні принципи й методи з енергією, він успішно узявся за чотири основні проблеми технологічну інновацію, індустріалізацію, демократизацію й інтернаціоналізацію. Все це не ушкодило таким культурним цінностям, як групова свідомість і повага старших. Японське керування спирається на поліпшення людських відносин: узгодженість, групову орієнтацію, моральні якості службовців, стабільність зайнятості й гармонізацію відносин між робітниками й керівниками. В Японії не існує традиції розподілу працівників на висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих. Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками. В Європі і США чітко визначені службові обов'язки інженера, техніка і робітника. Обидві моделі – американська і японська мають як «плюси», так і «мінуси». Тому у світовій практиці намітилась тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами. Основою американської моделі менеджменту є суб’єкт, тобто людина, а не колектив як в японській. Менеджер сам повинен собі прокладати шлях, так як і американська модель – створи себе сам.

## 1.6 Доцільність використання елементів західних моделей менеджменту в практиці вітчизняного управління персоналом туристичних підприємств

Досвід провідних компаній світу з управління персоналом є важливим для розвитку інноваційного управління персоналом вітчизняних туристичних підприємств. Достатня забезпеченість підприємств працівниками, що мають необхідні знання й уміння, раціональне їх використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції й підвищення ефективності виробництва. Подолання кризового стану, в якому перебуває на сьогодні економіка України, можливе тільки на основі впровадження радикальної інноваційної діяльності, і, перш за все, розвитку науки як основної ланки інноваційного розвитку. Ефективність упровадження інновацій прямо залежить від ефективності управління персоналом туристичного підприємства.

Воно забезпечується виконанням таких складових кадрової політики:

– планування потреби в працівниках;

– набір і відбір персоналу;

– розташування та оцінювання кадрів;

– забезпечення раціонального використання персоналу (навчання, адаптація та розвиток працівників);

– застосування моральних і матеріальних стимулів (адекватна заробітна плата, доплати, надбавки та премії).

На підставі наукового аналізу сучасної літератури можна виділити два основних та повністю протилежних стилі розуміння суті й організації управлінської діяльності: японський та західний (американський).

Американський менеджмент орієнтований більше на те, щоб забезпечити досягнення високих результатів діяльності підприємства, а японський – на ефективне функціонування підприємства шляхом удосконалення виробничої діяльності та забезпечення максимального використання знань і здібностей працівників. Управління персоналом у туристичному бізнесі сформувалось на основі японських методів, згідно з якими працівники вважаються вирішальним фактором забезпечення конкурентоздатності та головною продуктивною силою підприємства.

Відповідно до цього твердження, основними моментами роботи з персоналом на туристичних підприємствах України, на нашу думку, повинні стати:

– використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації;

– спрямованість на підготовку та навчання, адаптацію кадрів відповідно до змінюваних умов ринку, а також із урахуванням введення нових технологій;

– узгодження інтересів організації з прагненнями, потребами і запитами працівників;

– забезпечення сприйняття й застосування інновацій на турпідприємстві шляхом відповідної мотивації персоналу;

– ретельний відбір працівників, який базується на основі чітких систем оцінювання;

– створення індивідуальної єдиної культури організації.

Розглянемо особливості кадрової політики підприємств Японії.

Кадрові служби японських компаній, як правило, починають роботу зі студентами – майбутніми фахівцями, коли вони ще навчаються в університетах. Фірма наймає працівників раз на рік. Наприкінці навчального року випускники складають письмовий іспит на фірмі, який побудовано так, щоб була змога оцінити і професійну підготовку, і загальноосвітній рівень кандидата. Ті, хто успішно склав іспит, проходять співбесіду з керівництвом фірми. Адаптація персоналу на підприємствах Японії забезпечується в таких формах: лекційні та семінарські заняття безпосередньо на фірмі; виїзні заняття на спеціальній навчальній базі з запрошенням спеціалістів та експертів; виїзний груповий тренінг. Остання форма застосовується найчастіше і вважається найефективнішою. Група нових співробітників разом зі співробітниками кадрової служби протягом кількох тижнів перебувають у заміській зоні (як правило, в горах), де знайомляться із процедурами, традиціями і ритуалами, які прийняті в фірмі; для цієї групи читають лекції, проводять практичні заняття, а також організовують спільне дозвілля зі спортивними заходами. Таким чином, молоді спеціалісти швидко й органічно «вживаються» в організм фірми, проймаються духом колективізму, пізнають правила колективної взаємодії в процесі роботи.

Після прийняття на посаду для нового працівника проводять спеціальний навчальний і виховний курс, призначення якого – швидко та раціонально адаптувати майбутнього працівника до стилю й методів роботи у фірмі. За кожним молодим фахівцем закріплюється наставник, який допомагає новачкові адаптуватися на робочому місці, попереджувати можливі конфлікти. Таке «кураторство» триває аж поки молодому працівникові виповниться 35 років.

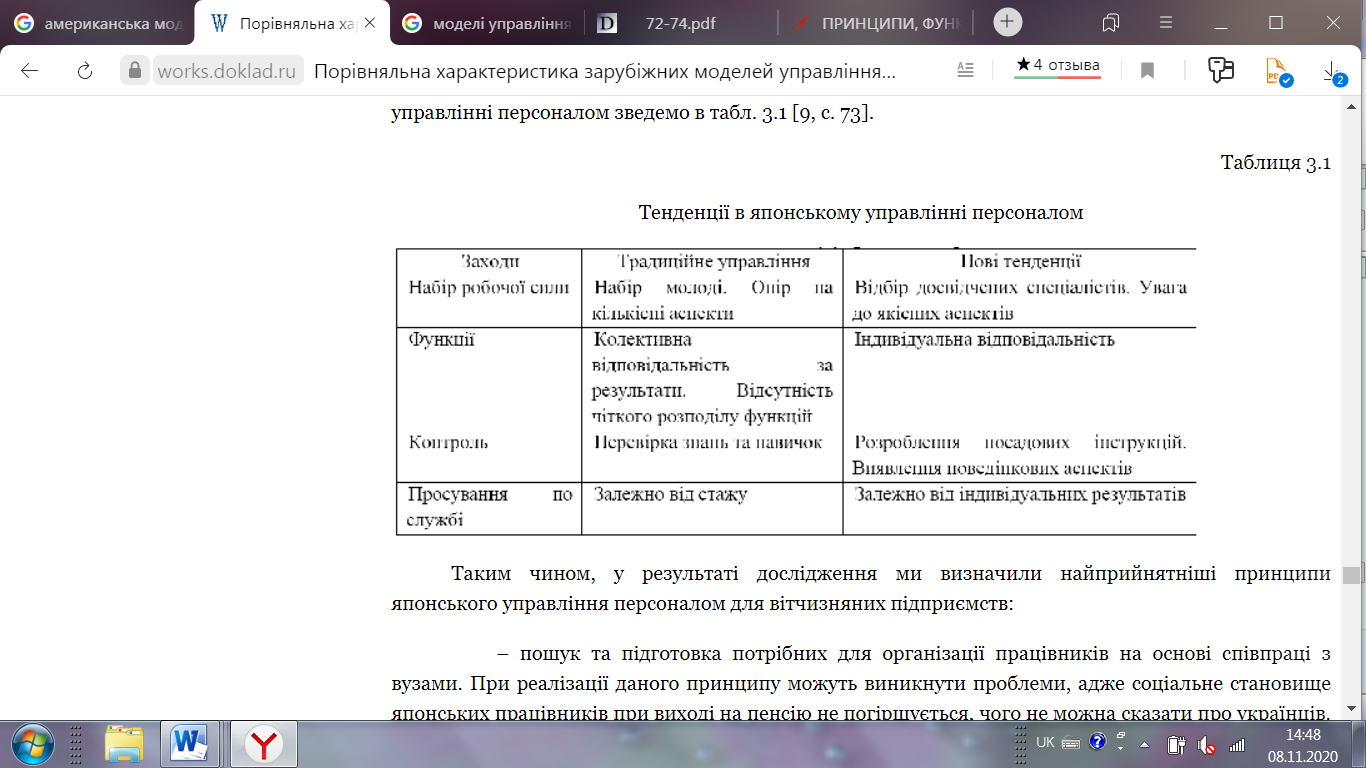
Система поступового просування і ротації кадрів формує висококваліфікованих працівників широкого профілю, компетентних практично в усіх сферах діяльності фірми. Цьому ж сприяє і відсутність жорсткої регламентації посадових обов’язків – для кожного працівника встановлюється лише «ядро» його функцій і надається свобода у виборі форм і методів їх виконання при чіткій постановці кінцевої мети. Великого значення надають творчій ініціативі працюючих, а також поширенню виробничої інформації серед працівників усіх підрозділів підприємства.

Оплата праці складається з базової ставки та премій, додаткових пільг і виплат. Основну частину базової ставки складає мінімальна заробітна плата (60%), яка встановлюється в префектурах на основі мінімального споживчого бюджету і диференціюється залежно від віку працівників, їх сімейного стану та інших соціальних чинників. Друга частина базової ставки визначається залежно від трудового стажу працівників у фірмі та їх здібностей, які оцінюються за бальною системою при присвоєнні їм чергового розряду, рангу, групи кваліфікації. Двічі на рік – у липні й грудні – за підсумками роботи фірми відповідно до її доходу і в результаті переговорів адміністрації з профспілковим органом, а також при орієнтуванні на рівень інших підприємств працівникам виплачується премія.

Досить різноманітним є набір додаткових пільг і виплат для працюючих: одноразова винагорода тим, хто пропрацював понад 8 років, виплати на лікування, страхування життя, навчання, можливість купівлі на вигідних умовах різних товарів. Тим, хто пропрацював у фірмі до 60-річного віку, виплачується винагорода у розмірі заробітку за 4,5 року. Тенденції в японському управлінні персоналом зведемо в табл. 1.1 [9, с. 73].

Таблиця 1.1

Тенденції в японському управлінні персоналом



Таким чином, у результаті дослідження ми визначили найприйнятніші принципи японського управління персоналом для вітчизняних туристичних підприємств:

– пошук та підготовка потрібних для організації працівників на основі співпраці з вузами. При реалізації даного принципу можуть виникнути проблеми, адже соціальне становище японських працівників при виході на пенсію не погіршується, чого не можна сказати про українців. Це пояснює той факт, чому працівники вітчизняних підприємств прагнуть якомога довше не залишати своїх робочих місць. Тому виникає проблема із вивільненням робочих місць для молодих спеціалістів. І очевидно, що у вирішення даної проблеми повинна втрутитися держава;

– адаптація нових працівників ще до прийняття їх на роботу – ознайомлення з історією виникнення підприємства, напрямками його діяльності, введення працівника в колектив. А вже потім – введення на посаду, стажування та навчання на робочому місці. Впровадження такої адаптації допоможе зменшити психологічне і фізичне напруження нового працівника, уникнути стресових ситуацій, сприятиме усвідомленості себе як частини фірми, колективу. При цьому прикріплення старшого наставника, на нашу думку, в умовах української ментальності та психології було б невдалим. Спостерігається, що працівники старшого віку часто вбачають у молодих колегах конкурентів і неохоче діляться з ними знаннями і досвідом;

– забезпечення просування кар’єри, гнучкої, привабливої і багатофункціональної роботи, заохочення самоосвіти сприятиме задоволенню працею, набуттю і використанню своїх знань та вмінь на користь фірми, допоможе швидшому впровадженню новацій;

– впровадження комплексної системи оплати праці пом’якшить атмосферу змагальності, допоможе уникнути «зрівнялівки».

На нашу думку, найбільш адаптивним до застосування у практиці вітчизняних умов підійдуть такі методи роботи з персоналом західноєвропейських фірм:

а) для підвищення продуктивності праці й виховання почуття належності фірмі варто відповідальність за результати діяльності підприємства покладати не тільки на керівництво, а й на співробітників;

б) впровадження адекватної системи оцінювання результатів праці;

в) формування та підтримка творчої атмосфери на підприємстві, забезпечення розвитку персоналу з допомогою керівника та зовнішнього консультанта.

Вважаємо, що для розвитку й використання творчого потенціалу працівників варто було б створити умови, в яких працівник прагнув би до саморозвитку і хотів би вкладати свої зусилля у зростання компанії не тільки за матеріальну винагороду. Для цього доцільно налагодити обмін інформацією і підтримувати зворотний зв’язок між персоналом і керівництвом, а саме, поширювати серед працівників, доводити до них інформацію про перспективи діяльності підприємства, довготермінові цілі розвитку.

На основі викладеного вище можемо сказати, що вітчизняні турагенції можуть багато запозичити з досвіду іноземних компаній. Ідеться насамперед про узагальнення й запозичення керівниками підприємств та організацій зарубіжного прогресивного досвіду стосовно внутрішньо-фірмової підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування й застосування системи матеріального та психологічного заохочення різних категорій працівників до високоефективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом.

Безумовно, просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських реалій може мати значний негативний ефект – як економічний, так і психологічний. Оскільки в роботі з людьми велике значення мають ментальність, традиції, особливості духовного й соціально-економічного середовища, в якому виросли і сформувалися особистості, потрібно змінювати не лише методи і принципи роботи з персоналом, а й формувати новий спосіб мислення, адекватне сприйняття і виконання управлінських функцій на вітчизняних туристичних підприємствах.

Узагальнюючи рекомендації з використання зарубіжного досвіду, вважаємо за потрібне зазначити стратегічні напрями управління персоналом на вітчизняних турпідприємствах: покращення соціальних умов для персоналу; інвестування капіталу не тільки в новітні технології, а й в перепідготовку, перекваліфікацію та навчання працівників; управління та забезпечення активності й творчості, ініціативи співробітників повинно забезпечуватись і досягатись шляхом взаєморозуміння керівництва і персоналу, сприятливим психологічним кліматом у колективі та ефективною комунікацією; забезпечення безперервного навчання персоналу та колективного стилю роботи на підприємстві.

# РОЗДІЛ 2

# ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

## 2.1 Мета та завдання дослідження

Мета дослідження – проаналізувати різні типи моделей управління персоналом.

У відповідності до поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

1. Розкрити теоретичні основи різних типів моделей управління персоналом.

2. Проаналізувати особливості процесу управління персоналом підприємства туристичного бізнесу на прикладі туристичної фірми ТОВ «Місячне сяйво», м.Запоріжжя.

3. Розробити рекомендації щодо ефективного управління персоналом туристичного підприємства та визначити напрямки вдосконалення роботи з персоналом туристичної фірми ТОВ «Місячне сяйво», м. Запоріжжя.

## 2.2 Методи дослідження

Для досягнення мети та виконання поставлених завдань в роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу, метод порівняння, метод теоретичного узагальнення.

## 2.3 Організація дослідження

Запоріжжя – це унікальне місто з багатовіковою історією. Історичний, культурний та індустріальний центр країни. Батьківщина козацької вольниці, аристократичного Олександрівська та споруд часів бронзи. Первозданна природа і святилища Хортиці сплелися в унікальному поєднанні з європейськими промисловими гігантами та розмаїттям архітектури 18-19 століття. Запоріжжя, як козацьке місто, було відоме ще з давніх часів, коли сюди приїздили з-за кордону купці, торговці та інші. Не дивно, що й зараз місто користується популярністю у туристів.

Сучасне Запоріжжя – місто, гордо розкинулось по обидва боки від Дніпра. Незважаючи на те, що місто досить молоде за мірками інших обласних центрів України, воно досить активно розвивається. Багато уваги також приділяється розвитку туристичної сфери. За останні десять років в місті реалізовані проекти, які стали візитною карткою туристичного Запоріжжя. За 2019 рік Запорізьку область відвідало майже вісімсот тисяч туристів, що порівняно з 2014 роком збільшилось майже в сорок разів [15]. У недавньому минулому територія центру Запоріжжя зазнала змін. У проект облаштування міста влада вклала чимало коштів, але результат вийшов чудовим. Безліч фонтанів і скульптурних груп прикрашають ландшафт.

Але туристичний потік вимагає підтримки рівня інфраструктури гідним чином. Для цього в м. Запоріжжя діють туристичні фірми, готелі, хостели, ТІЦ як для гостей міста, так і для його мешканців, а також безліч закладів харчування, що з радістю зустрічають відвідувачів. Рівень інфраструктури це не тільки про кількість, а й про якість надання послуг. Для багатьох туристів вирішальним моментом при виборі де придбати подорожі є місце рівень обізнаності персоналу туристичної фірми. В сучасному Запоріжжі існує багато закладів туристичних фірм, які надають послуги й обслуговування не тільки мешканцям міста, а й туристам, в тому числі з інших країн. Персонал закладів має бути висококваліфікованим, для того, щоб потенційні клієнти мали змогу відчути на собі що вони потрапляють до рук професіоналів. Все вищезазначене дає нам змогу проаналізувати стан системи управління персоналом туристичної фірми ТОВ «Місячне сяйво» в м. Запоріжжі для визначення моделі, що використовується при цьому.

### 2.3.1 Стисла характеристика туристичної фірми ТОВ «Місячне сяйво»

Компанія ТОВ «Місячне сяйво», м.Запоріжжя розпочала свою роботу в 2017 році як агентство, що займається туристичною діяльністю і на даний момент, становить конкуренцію іншим тур агентствам таким як «Авентур», «Меркурій-тур», і т.д. Підприємство спеціалізується по турах за кордоном, а саме в такі країни як: Болгарія, Греція, Туреччина, Італія і Мальдіви та інші країни. Фірма постійно відкриває нові напрямки.

Тур агентство займається розвитком конгрес-, та активних видів відпочинку таких як спортивний та інших. А також компанія активно продає авіаквитки онлайн. Основною метою ТОВ «Місячне сяйво» є подальша перспектива ефективності діяльності організації і її товари на ринку залишалися і надалі конкурентоспроможні, що передбачає роботу спрямовану на цілі по чотирьох напрямках:

• управління очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії і проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення пізнаваності бренду «Місячне сяйво»;

• поліпшення показників діяльності компанії за рахунок високих обсягів продажів і диференціації тур продукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку і оперативного коректування планів;

• підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності.

• робота за світовими стандартами, впровадження інноваційних туристських технологій, без яких неможливий рух компанії вперед.

У наступних планах турагенції «Місячне сяйво» – забезпечити збільшення частки, займаної компанією на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, впровадження нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються. Основними цінностями компанії є порядність, послідовність, відповідальність, орієнтованість на клієнтів, креативність і професіоналізм. На підприємстві працює 5 співробітників.

# РОЗДІЛ 3

# РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

## 3.1 Аналіз кадрового складу підприємства ТОВ «Місячне сяйво», м.Запоріжжя

На підставі вивчення моделей і виходячи з особливостей діяльності підприємства ТОВ «Місячне сяйво», м. Запоріжжя ми дійшли висновку,що найбільш доцільним буде використання східно-європейської моделі управління персоналом.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Оцінивши співробітників за допомогою тестів і отримавши результати, можна приступати до аналізу. За допомогою аналізу можна виявити багато проблем, що стосуються співробітників, їх взаємодії не тільки між собою, але і з клієнтами. І після оцінки кожного працівника організації можна аналізувати кадровий потенціал в цілому.

Узагальнюючи результати тестів, пройдених Співробітником 1, можна сказати, що даний співробітник успішний на своєму робочому місці. Підсумки показали, що Співробітник 1 є ініціативним, виконавчим, працьовитим працівником. Його базисні знання в галузі туризму дозволяють йому вільно розмовляти з клієнтом про путівки і країни, які може відвідати клієнт. Володіння комунікабельністю дає співробітнику великий плюс в спілкуванні з клієнтом, така людина здатна підтримувати контакт з багатьма клієнтами, які звертаються в підприємство за відпочинком.

Відповіді Співробітника 2 показали, що ця людина здатна без особливих зусиль продати свій товар. Його мотивація на успіх демонструє оптимістичне ставлення до своєї роботи. Співробітник 2 відноситься до класу людей, які здатні керувати людьми, мотивуючи їх на успіх, розташовуючи їх до себе. Він здатний створити гарну атмосферу, в якій кожен працівник не буде відчувати себе непотрібним. Навпаки, співробітники будуть раді бути причетними до спільної справи. Говорячи про інші якості Співробітника 2, можна знайти негативні сторони працівника. Нездатність працювати над однією справою більше години - такий мінус сангвініків, серед яких є Співробітник 2. Однак позитивні сторони компенсують негативні, що говорить про цінності співробітника 2. Добре знання комп'ютерних програм і технологій завжди корисно для менеджера, що працює безпосередньо з онлайн-бронюванням квитків і місць в готелях для клієнтів. Співробітник 2 має вищу освіту в галузі туризму, що говорить про добре знання туристського потенціалу країн, на яких спеціалізується робота туристського агентства. Це знання дозволяє працівнику вільно розмовляти з клієнтом про те, куди він може піти під час екскурсій або кава-паузи на міжнародній виставці, конференції. Узагальнюючи підсумки, Співробітник 2 корисний для туристської компанії ТОВ «Місячне сяйво» м.Запоріжжя.

Співробітник 3 володіє тими якостями, якими повинен володіти менеджер в туризмі, - комунікабельність, стресостійкість, здатність до навчання, націленість на результат, впевненість в собі, чесність і порядність. Це говорить про те, що практично будь-який клієнт, який бажає придбати путівку в цій туристичній компанії, купить її. Добре знання географії міжнародного туризму допоможе в спілкуванні з клієнтом про путівки.

Співробітник 4 є успішним менеджером з продажу в туризмі, незважаючи на те, що співробітник працює не за своєю спеціальністю. Він може продати свій товар, може розповісти про деталі всієї поїздки, від вильоту на літаку до заселення в готель. Такі працівники, як Співробітник 4, старанні, дисципліновані, легко навчаються, комунікабельні, що робить їх корисність для підприємства дуже високою. Однак негативною стороною є те, що Співробітник 4 схильний до частих змін настрою. Це може негативно позначитися при спілкуванні з клієнтом. Бажання придбати путівку може впасти до нуля. В цілому, Співробітник 4 має ряд позитивних сторін, ніж негативних, і при вирішенні про питання майбутнього працівника, то його б залишили на своєму робочому місці.

Проаналізувавши потенціал кожного співробітника підприємства, можна говорити в цілому про кадровий потенціал всієї організації. Кадровий склад підприємства відносно молодий, його співробітники цілком відповідають своїм посадам, справляються зі своєю роботою впевнено і точно. Гарна атмосфера в організації не надає жодному співробітнику приводу шукати іншу роботу. Якщо будуть виникати конфлікти, то такий злагоджений колектив може швидко вирішити його без втручання керівництва.

Також нами було визначено стиль управління Генеральним директором (Власником), а саме – авторитарний стиль керівництва, з мінімальною участю підлеглих в прийнятті рішень.

З метою поліпшення системи управління персоналом ТОВ «Місячне сяйво» нами було розпочато аналіз моделі управління персоналом.

З цією метою було проведено анкетування керівника та працівників з використанням такого діагностичного інструментарію:

1. Тест «Стиль управління» (Додаток А)

2. Тест «Оцінка комунікативних навичок» (Додаток Б)

3. Тест «Виявлення організаторських здібностей» (Додаток В)

4. Закритий тест для з’ясування маркетингових вмінь (Додаток Д)

5. Опитувальник Реана (Додаток Е)

Перше опитування, яке пройшли працівники підприємства, був тест "Оцінка комунікативних здібностей", який, в свою чергу, визначає всі ті навички, якими повинен володіти професійний менеджер з продажу. Даний тест є закритим, в якому слід вибрати цифру від одного до семи, де "сім" позначає повне і впевнене "так" і де "один" позначає категоричне "ні". Запитань в анкеті 13, де наведені різні комунікативні навички та вміння людини вести діалог або переговори.

У працівника 1 показало, що йому потрібно звернути увагу на деякі незадоволені аспекти спілкування, які можуть значно впливати на ефективність управлінської діяльності працівника. А у працівників 2,3 та 4 вони показують, що впевнено володіють комунікативним мінімумом.

Тест на виявлення організаторських здібностей що звичайно пов'язуються з умінням впливати на людей, умінням оперативно розбиратися в складних ситуаціях та ефективно вирішувати їх, прагненням виявляти ініціативу і брати на себе відповідальність. Дана методика може бути своєрідним орієнтиром для того, хто працює над розвитком у себе організаторських навичок і вмінь.

Результати свідчать про те, що власник та працівник 2 впевнено володіють здібностями організатора, а працівникам 1,3 та 4 треба вжити певних зусиль для досягнення ними того рівня, коли їм можна буде доручити організацію роботи колективу.

Закритий тест він показує як менеджер з продажу виявляє реальні здібності співробітників в області продажу. Дане опитування показує, наскільки високий рівень вашого мистецтва продавати, дозволяє звернути увагу на мінуси в цій галузі і вирішити їх. Всього в опитуванні задано 9 питань, в яких відповідь слід вибрати з декількох варіантів.

Цей тест показав, що в працівника 1 знання в області продажу невеликі, але в нього є резерви для того, щоб вдосконалювати свої навики в цій області. Другий працівник показав, що в нього також невисокий рівень області продажу. В працівника 3 виявлено взагалі не знання і відсутність навиків в області продажу. Найкраще виявив знання в області продаж працівник 4.

Тест Реана спрямований на отримання відповіді про тенденції мотивації співробітника. Під мотивацією розуміють спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини задовольняти свої потреби.

У всіх співробітників виявлена мотивація на успіх. Мотивація на успіх відноситься до позитивної мотивації. При такій мотивації людина, починаючи справу, має на увазі досягнення чогось конструктивного, позитивного. В основі активності людини лежить надія на успіх і потреба в досягненні успіху. Такі люди зазвичай впевнені в собі, в своїх силах, відповідальні, ініціативні й активні. Їх відрізняє наполегливість у досягненні мети, цілеспрямованість.

Проведенням анкетування співробітників оцінка кадрового потенціалу завершена.

Проаналізуємо процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «Місячне сяйво», м.Запоріжжя.

Процес управління тісно пов’язаний з комунікаціями, які діють на підприємстві. Розглянемо комунікації, що склались на туристичному підприємстві (на прикладі ТОВ «Місячне сяйво»).

Організаційна структура ТОВ «Місячне сяйво» базується на департаментизації по споживачу (рис.3.1), що обумовлено двома чітко визначеними напрямами діяльності підприємства:

– організація прийому та обслуговування іноземних туристів в Україні;

– організація туристичних поїздок за межі України.

З рисунку видно, що в турфірмі існує три основних напрями комунікаційних (управлінських) потоки: зверху-вниз, знизу-догори та по горизонталі. Кожний з напрямів передбачає взаємодію співробітників, що знаходяться на різних рівнях організаційної ієрархії, тому значно відрізняються за своїми цілями, характером інформації, методами, тривалістю та частотою.

Два основних підрозділи підпорядковуються власнику ТОВ «Місячне сяйво», який і приймає всі управлінські рішення. Тому комунікаційний процес між власником та нижчими рівнями представлений в основному комунікаціями знизу-догори у вигляді щомісячних звітів про виконану роботу, раціоналізаторських пропозицій та заяв.

Інформація Вказівки

Координація

Рис. 3.1 Організаційна структура ТОВ «Місячне сяйво»

При цьому будь-які звіти (фінансові, про досягнення поставлених цілей, про перевиконання плану) щомісячно пересилаються факсом менеджерами обох відділів. Щодня відбуваються телефонні розмови або особисті зустрічі (за необхідності) для вирішення короткострокових питань, які також найчастіше ініціюються зі сторони менеджера одного з відділів.

Заяви працівників ТОВ «Місячне сяйво» на ім’я генерального директора (про надання відпустки, про підвищення зарплати) мають досить формальний характер і обумовлюються необхідністю документального оформлення всіх господарських операцій при бухгалтерському обліку.

Такою ж формалізованою формою доведення прийнятих рішень зверху-вниз є накази та інструкції генерального директора. Найпоширенішою формою інформування підлеглих є телефонні розмови і електронна пошта (E-mail).

За розміром туристичне агентство ТОВ «Місячне сяйво» відноситься до малих підприємств, за його штатним розкладом на фірмі працюють 5 осіб:

I – Генеральний директор(власник) – 1 людина.

II – відділ в’їзного туризму: менеджер – 1 людина.

III – відділ виїзного туризму: менеджер – 2 людини.

IV – бухгалтерія – 1 людина.

Маленький розмір штату, який не змінюється в залежності від сезону, обумовлюється, по-перше, невеликим обсягом діяльності турпідприємства, по-друге – його специфікою. Однак, невелика кількість персоналу, зайнятого в турагенції ТОВ «Місячне сяйво» (м. Запоріжжя), має і позитивні сторони, особливо в комунікаційному процесі, як в зовнішньому, так і у внутрішньому Так, при чіткому знанні робітниками своїх функцій та поля діяльності виключаються конфліктні ситуації, які мають місце при багатопрофільній спеціалізації працівників на підприємствах. Вузька спеціалізація, навіть при необхідності суміщення певних функцій при роботі в туристичних фірмах, сприяє чіткому розмежуванню у питаннях з ким, яким чином, за допомогою якого засобу взаємодіяти та спілкуватися при виконанні робітником своїх окремих виробничих завдань.

Розглянемо з цих позицій внутрішні комунікації, тобто комунікації між працівниками туристичного агентства ТОВ «Місячне сяйво». На даному підприємстві нараховується лише два управлінські рівні, при чому один з них (генеральний директор) налічує в своєму складі одну особу, отже всі комунікації зосереджуються між співробітниками, що знаходяться на одному ієрархічному рівні.

Неформальні контакти є дуже поширеними на ТОВ «Місячне сяйво», що пояснюється досить однорідними особистими характеристиками окремих працівників (табл.3.1). Згідно з виділеними даними таблиці (ті, що мають найбільшу частоту повторювань) можна охарактеризувати типового робітника ТОВ «Місячне сяйво»: це заміжня жінка 20-35 років з вищою економічною освітою.

Таблиця 3.1

Соціально-демографічний портрет працівників ТОВ «Місячне сяйво»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ознака | Чисельність робітників | |
| чоловік | в % до загальної кількості працюючих |
| вік: |  |  |
| 1. 20-30 | 4 | 83,3 |
| 2. 30-40 | 1 | 16,7 |
| 3. 40-50 | – | – |
| 4. 50-60 | – | – |
| стать: |  |  |
| 5. чоловіча | - | - |
| 6. жіноча | 5 | 100 |
| сімейний стан: |  |  |
| 7. одружені | 4 | 83,3 |
| 8. неодружені | 1 | 16,7 |
| освіта: |  |  |
| 9. вища | 5 | 100 |
| 10. середня | – | – |
| 11. неповна середня | – | – |

Основним методом неформальних комунікацій є передача усних повідомлень (між працівниками в офісі та поза ним) та телефонні розмови.

Досить розповсюдженим на даному підприємстві є поширення чуток, але здебільшого вони стосуються неорганізаційних питань (підприємство мале і тому будь-які організаційні зміни відразу стають відомими для всіх, не потребуючи додаткових методів донесення до відома працівників).

Ефективність внутрішньо- та позаорганізаційних комунікацій або те, наскільки затрачені на цей процес організаційні ресурси (фінансові, людські, матеріальні) сприяють реалізації організаційних цілей залежить, від двох груп факторів: індивідуальних та організаційних. Індивідуальні фактори пов’язані із співробітниками організації, їх здатністю та мотивацією брати участь у інформаційному обміні: відмінності у сприйнятті,семантика, суб’єктивна оцінка, навики комунікацій, культурні відмінності.

До організаційних факторів відносяться: організаційна структура, фільтрація, інформаційне перевантаження, неадекватне технічне оснащення. За допомогою детального факторного аналізу можна дати реальну оцінку системі управління та комунікаціями на туристичній фірмі ТОВ «Місячне Сяйво» (табл.3.2) та виявити її сильні та слабкі сторони.

Головним недоліком у комунікаційній системі даного підприємства є його організаційна структура, яка побудована саме за такою моделлю, що заважає, а не сприяє комунікаціям. Департаментизація підприємства по споживачу має ряд поважних переваг (підвищення уваги до кінцевого результату, зникнення ефекту «пляшкового горла», який присутній у функціональних структурах), але щодо налагодження ефективних комунікацій (особливо горизонтальних) вона є недоцільною для використання. На даному підприємстві вертикальні комунікації мають формальний характер подання звітів догори (часто з викривленою інформацією) та показний контроль зверху. При перенесенні відповідальності за прибуток на керівників продуктових рівнів виникає негативний ефект переоцінки своїх можливостей та спокуси зробити гроші крадькома від всіх. персонал

Персонал турагенції виконує свої робочі функції досить якісно, про це свідчать гарні відгуки та постійний зріст кількості проданих турів. Але бувають ситуації, коли гості залишаються незадоволеними і йдуть назавжди. Тому є необхідність провести заходи з удосконалення контролю роботи персоналу туристичної фірми ТОВ «Місячне сяйво».

Таблиця 3.2

Вплив комунікаційних перешкод на розвиток комунікацій ТОВ «Місячне сяйво»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Комунікаційний бар’єр | Наявність/відсутність | Примітки |
| Організаційна структура | + | невдалий тип департаментизації |
| Фільтрація | + | викривлення інформації перед вищим рівнем |
| Відмінності у сприйнятті | + – | Є причиною непорозуміння між «молодою» та «похилою» частинами колективу |
| Семантичні перешкоди | + | існують при будь-якому спілкуванні |
| Суб’єктивна оцінка | – | всі працівники досить добре знають один одного |
| Культурні відмінності | – |  |
| Навики комунікацій | – |  |
| Інформаційне перевантаження | – |  |

Опрацювавши результати анкетування працівників ми отримали наступні результати, що представлені у вигляді таблиць.

Таблиця 3.3

Оцінка комунікативних навичок

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Посада | Рівні | | |
| Високий | Середній | Низький |
| Власник | + |  |  |
| Працівник 1 |  |  | + |
| Працівник 2 |  | + |  |
| Працівник 3 |  | + |  |
| Працівник 4 | + |  |  |

Таблиця 3.4

Виявлення організаторських здібностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Посада | Рівні | | |
| Високий | Середній | Низький |
| Власник |  | + |  |
| Працівник 1 |  |  | + |
| Працівник 2 |  | + |  |
| Працівник 3 |  |  | + |
| Працівник 4 |  |  | + |

Таблиця 3.5

Оцінка менеджера з продажу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Посада | Рівні | | |
| Високий | Середній | Низький |
| Власник | + |  |  |
| Працівник 1 |  |  | + |
| Працівник 2 |  | + |  |
| Працівник 3 |  |  | + |
| Працівник 4 | + |  |  |

Таблиця 3.6

Вмотивованість працівників (тест Раяна)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Посада | Рівні | | |
| Високий | Середній | Низький |
| Власник | + |  |  |
| Працівник 1 |  | + |  |
| Працівник 2 |  | + |  |
| Працівник 3 |  | + |  |
| Працівник 4 |  | + |  |

Одже, проведене нами дослідження дало нам змогу виявити недоліки в управлінні персоналом на турфірмі ТОВ «Місячне сяйво», та шляхи вдосконалення моделі управління персоналом. які будуть надані в наступному розділі.

## 3.2 Рекомендації щодо вдосконалення процесу управління персоналом підприємства

Отже, зазначимо, що підвищенню ефективності управління персоналом підприємства сприятиме впровадження таких заходів:

– позитивний рух кадрів. Для підвищення ефективності управління персоналом необхідно створювати належні умови для роботи наявного персоналу, щоб не відбувався відплив найкращих кадрів у інші галузі або на інші підприємства, а також залучати нові висококваліфіковані кадри та формувати резерв з обдарованої молоді;

– підвищення кваліфікаційного рівня працівників унаслідок участі у різноманітних курсах підвищення кваліфікації та тематичних навчаннях, застосування обміну досвідом;

– надання консультаційних послуг щодо діяльності підприємства;

– підвищення освітнього рівня працівників, сприяння навчанню працівників;

– формування позитивної атмосфери в колективі, скорочення кількості конфліктних ситуацій;

– розкриття здібностей працівників, стимулювання працівників для розроблення нових бізнес-ідей та раціоналізаторських пропозицій;

– проведення ефективної мотиваційної політики з урахування побажань працівників з метою підвищення їх продуктивності праці та активності;

Саме тому, пропонується вдосконалити методи та шляхи управління трудовими ресурсами, що створить передумови для забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, продуктивності праці і якості роботи у турагенції ТОВ «Місячне сяйво», м. Запоріжжя.

Крім того, мінливий вектор розвитку організацій у сфері туризму передбачає коригування уявлень про вибір підходів і процедур до роботи з персоналом, у тому числі з урахуванням наростаючої тенденції інтернаціоналізації бізнесу. У сучасних умовах розвитку вітчизняної туристичної індустрії гостро стоїть питання в забезпеченні організацій даної галузі кваліфікованими працівниками, попит на яких завжди був високим. Однак знайти професіонала в цій справі не дуже просто, тому що крім професійних навичок, він повинен володіти індивідуальними здібностями. Менеджер з продажів (сейлз-менеджер) – це, можна сказати, головний співробітник турагенції, саме він, безпосередньо, веде спілкування з клієнтом, внаслідок якого відбувається купівля туристичного продукту.

Розглянемо особливості управління стосовно вирішення проблем з персоналом у сфері туристичного бізнесу. Будемо виходити з передумови, що туристичне підприємство має невеликий розмір, оскільки саме цією категорією підприємств представлена значна частина господарюючих суб'єктів у туристичній галузі. Управління персоналом в даному випадку, як правило, є прерогативою керівництва підприємства, оскільки менеджери з персоналу, що спеціалізуються саме на цьому напрямку роботи, для невеликих підприємств швидше виняток, ніж правило.

Таким чином, основними завданнями менеджерів у сфері управління персоналом є набір, моніторинг, розвиток і мотивація персоналу. Саме ці напрямки виділені з наступних причин. Грамотний відбір і набір персоналу є запорукою ефективної роботи колективу, причому критерії відбору повинні бути адекватні вимогам галузі. У сфері туризму, крім професійних якостей, слід враховувати і такі, як комунікабельність і стійкість у стресових ситуаціях. Моніторинг персоналу повинен проводитися постійно, причому саме цей вид діяльності створює основу для планування подальших дій керівництва, спрямованих на підтримання дисципліни, підвищення мотивації персоналу та його підвищення кваліфікації. Оскільки туризм є дуже динамічною сферою, необхідно постійно піклуватися про підвищення кваліфікації персоналу.

Керівники не завжди чітко уявляють, які мотиви стимулюють їх підлеглих на ефективну роботу і часто переоцінюють значимість для працівників «базових мотивів», таких як зарплата, безпека, надійність і недооцінюють внутрішні стимули до роботи – ініціативність, самостійність, творчість, необмеженість фантазії та бажання досягти високих результатів.

Керівники туристичних підприємств недостатньо акцентують увагу на те, що зараз серед працівників посилилася потреба в стимулюванні, тобто в справедливій винагороді. Для того, щоб винагорода сприймалася як справедлива, необхідно, щоб вона відповідала ринковому рівню. Інакше співробітники відчувають, що їх експлуатують. Якщо співробітник вважає, що йому серйозно недоплачують, відчуває незадоволеність від виконання своєї роботи, то у нього з’являється бажання звільнитися і знайти більш кращу роботу. Тому необхідно задуматися над питанням, чи сприймають співробітники свою винагороду як справедливу [10].

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких в результаті активної трудової діяльності працівник буде працювати більш ефективно і більш продуктивно, тобто виконає більший обсяг робіт, ніж було обумовлено заздалегідь. Тут стимулювання праці створює умови для усвідомлення працівником, що він може працювати більш продуктивно, і виникнення бажання, що народжує, в свою чергу, потреба, трудитися більш продуктивно. Тобто появи у працівника мотивів до більш ефективної праці і реалізації цього мотиву (мотивів) в процесі праці.

Хоча стимули і спонукають людину трудитися, але тільки їх ще недостатньо для продуктивної праці. Система стимулів і мотивів повинна спиратися на певну базу – нормативний рівень трудової діяльності. Сам факт вступу працівника в трудові відносини припускає, що він за заздалегідь обумовлені винагороди повинен виконувати деяке коло обов’язків. У цій ситуації для стимулювання ще немає місця. Тут сфера контрольованої діяльності і працюють мотиви уникнення, пов’язані зі страхом покарання за невиконання пред’явлених вимог. Таких покарань, пов’язаних з втратою матеріальних благ повинно бути як мінімум два: часткова виплата винагороди або розрив трудових відносин.

Працівник повинен знати, які вимоги до нього пред’являються, яку винагороду він отримає при їх неухильному дотриманні, які санкції підуть у випадку їх порушення. Дисципліна несе в собі елементи примусу, обмеження свободи дій. Однак грань між контролем і стимулюванням умовна і рухлива, тому що працівник із сильною мотивацією має самодисципліною, звичкою сумлінно виконувати вимоги і ставитися до них як до власних норм поведінки [7].

Знаючи те, що рухає людиною, що спонукає до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна розробити ефективну систему методів управління персоналом туристичної фірми. Система стимулювання у підприємницькій діяльності здійснює сильний психологічний і моральний вплив на людей, вона покликана збуджувати в них стійке бажання працювати сумлінно, професійно та інноваційно. Непродумана система стимулювання ставлення до праці може дезорганізувати працівників, порушити ефективність їх діяльності. Тому високі досягнення в управлінні вимагають, в тому числі, і доброго знання психології людини [37].

Необхідно розробити таку систему мотивації, щоб співробітники захотіли вкласти більше сил і душі в справу, якою вони займаються.

В ході вирішення цієї проблеми на туристичній фірмі ТОВ «Місячне сяйво», м. Запоріжжя, рекомендується застосовувати такі методи підвищення мотивації, стимулювання і поліпшення якості роботи працівників:

1. Керівництву необхідно виявляти цікавість не лише до роботи своїх співробітників, але і до них, як до особистостей.

2. При аналізі роботи кожного співробітника слід задавати підлеглому питання, націлені на те, щоб спонукати його замислитися про виконану роботу і розповісти про конкретні результати.

3. Необхідно відстежувати рівень мотивації.

4. У працівників туристичної фірми різні цілі і бажання, відповідно, їм необхідно надати різні можливості для роботи і професійного росту.

5. Потрібно бути обережним з грошовими заохоченнями.

6. Необхідно знати чи підходить працівнику його робота.

7. Завдання підлеглим повинні бути ясними.

8. Створити банк ідей.

9. Необхідно також усунути чинники, які заважають успішній мотивації.

Аналізуючи результати роботи своїх працівників, керівництво фірми буде бачити, які методи мотивації необхідні для успішної роботи персоналу, а також, які не впливають на ефективність роботи [3].

Для ефективного управління колективом необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручаються менеджеру з персоналу, змінюючи ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців, тим самим мотивувати або демотивувати їх. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в підприємницьку справу [3].

Засоби поліпшення мотивації праці об’єднуються в п’ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, удосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління та негрошове стимулювання.

Для вирішення різноманітних завдань в системі управління тур агенцією ТОВ «Місячне сяйво» пропонуємо застосовувати різні методи мотивації.

Для матеріального задоволення потреб персоналу пропонуємо такі види стимулювання:

- заробітна плата (за тарифними ставками, погодинна, місячна);

- доплати (за шкідливі умови праці, за роботу у вечірній, нічний та літній час, за роботу у святкові дні, стаж роботи і професійну майстерність, виконання посадових обов’язків тощо);

- утримання із заробітної плати (за недоліки в роботі, шкідливі звички, прогули, запізнення, порушення трудової дисципліни і т.д.);

- застосування премій та відрядно-преміальної оплати праці;

- надання трудових та соціальних пільг: у зв’язку з відходом на пенсію; працівникам, що досягли ювілейного віку; оплата ритуальних послуг; жінкам при народженні дитини; у випадку смерті в результаті нещасного випадку на виробництві; малозабезпеченим і багатодітним родинам.

Підводячи підсумки, ми винесли наступні рекомендації щодо вдосконалення процесу управління персоналом турагенції ТОВ «Місячне сяйво», м. Запоріжжя (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Рекомендації щодо вдосконалення процесу управління персоналом

турагенції ТОВ «Місячне сяйво»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рекомендації | Необхідні заходи | Можливі результати |
| 1. Відпрацювати процедуру адаптації нових співробітників. | 1. Розробити план адаптації. | 1.Поліпшення внутрішнього мікроклімату. |
| 2. Ввести систему планування кар’єри. | 2. Проводити заходи допомагають новим співробітникам швидше влитися у колектив. | 2. Зниження плинності працівників. |
| 3. Розробка політики навчання | 1. Складання графіка обліку керівників та фахівців | 3. Зменшення витрат, пов’язаних з часом досягнення новими співробітниками необхідних показників роботи |
| 4. Поліпшення умов праці | 2. Розробка положення про просування по службі | 4.Закріплення новоприйнятих працівників у готелі, підвищення їх мотивації |
| 5. Зниження рівня конфліктності працівників | 2. Складання плану навчання | 3.Зростання продуктивності праці |

Таблиця 3.8

Аналіз результатів після внесення коректив

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тест | Рівні | | | | | |
| Високий | | Середній | | Низький | |
| ПД  % | КД  % | ПД  % | КД  % | ПД  % | КД  % |
| Комунікація | 40 | 60 | 40 | 40 | 20 | 0 |
| Організаторські здібності |  | 40 | 40 | 40 | 60 | 20 |
| Маркетингові вміння | 40 | 60 | 20 | 40 | 40 | 0 |
| Мотивація | 20 | 80 | 80 | 20 |  |  |

Одже, як ми можемо бачити з таблиці 3.8, запропоновані нами заходи дали позитивні результати в системі управління персоналом турагенції ТОВ «Місячне сяйво» та застосування на підприємстві східно-європейської моделі управління персоналом з адаптацією до конкретних умов роботи на цьому підприємстві.

# ВИСНОВКИ

Отже, в сучасній теорії і практиці управління персоналом на туристичних підприємствах розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський (європейський або західний) і японський.

Нинішній американський менеджмент позначається якісним переходом від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Стратегічний план тепер розглядають як перепону на шляху стратегічного мислення, оскільки він робить організацію «заручницею» прийнятих нагорі рішень, позбавляє її інтелектуальної свободи, необхідної для розвитку власної ініціативи. В умовах суперконкуренції, швидкого економічного і технологічного розвитку вирішального значення для існування туристичних підприємств набули правильне визначення головних орієнтирів і напрямів змін у господарській і науково-технічній політиці, вибір стратегії та відповідна концентрація ресурсів, удосконалення внутріфірмової системи організації й управління шляхом автономізації підрозділів, розвиток колективних засад управління, підвищення ролі людського чинника, застосування системи відносин, побудованих на відносинах лідерства.

Японська модель не передбачає традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, в них немає чіткої межі між керівним персоналом і робітниками.

Національна модель менеджменту залежить не тільки від рівня економічного розвитку країни, але і від її історії та культури, шляхи досягнення даного рівня розвитку. Пріоритетом вітчизняного менеджменту в галузі туризму повинні стати відносини між системою управління (керівництвом, методами і засобами) і працівниками: потрібно створювати атмосферу, яка виховує лояльність і формує поведінку працівника у колективі у відповідь на вимоги компанії.

2. Особливості управління персоналом в туризмі

Перша особливість туризму полягає в великій глибині його проникнення і складності взаємозв'язків між його складовими елементами. У туристської індустрії багато туристичних підприємств і організацій, які так чи інакше повинні вписатися в єдину систему управління, де переслідується мета забезпечення тривалої дієздатності та конкурентоспроможності на ринку.

Другу особливість туризму як об'єкту управління можна представити у вигляді неясних і важко вимірних цілей. Для менеджменту приватних туристських підприємств, які у своїй діяльності орієнтуються на отримання прибутку, характерні чіткі і вимірні цілі - накопичення цінностей, рух готівки, прибуток.

Наступна особливість туризму полягає в сильному впливі з боку зацікавленої клієнтури. Туристські організації не можуть очікувати від своїх учасників того, що всі вони будуть вести себе однаково, оскільки існують певного роду протиріччя між власниками готелів, місцевими жителями і приїжджими туристами.

Найважливішою особливістю туризму як об'єкта управління є специфіка туристського продукту, його невіддільність від джерела формування. Товар в матеріальному вигляді (м'ясо, одяг) існує незалежно від його виробника, туристська послуга (а це теж товар) невіддільна від джерела її створення.

Особливості туристичної галузі як об'єкта управління вказують на те, що менеджери туристичного бізнесу повинні зважати на те, що ця галузь зовсім не схожа на інші галузі і тому механічно перенести напрацювання або моделі управління з інших сфер трудової діяльності в сферу туризму неможливо.

І якщо виправдала себе на практиці модель управління промисловим підприємством дає необхідний ефект, то застосування її в туристської галузі може привести до деградації останньої.

У зв'язку з цим можна виділити наступні риси, характерні для управління будь-яким туристичним підприємством:

* по-перше, при плануванні туристської діяльності на перше місце повинні ставитися потреби, потреби і бажання кінцевих споживачів. З урахуванням цього і визначається сфера прикладання праці будь-якого туристського підприємства;
* по-друге, не первинне туристської послуги. Хоча в сучасному світі значення туризму як засобу відновлення сил і здоров'я величезна, туристський продукт не став ще товаром першої необхідності і навряд чи стане їм в найближчій перспективі. Крім того, на туристських послугах більше, ніж на інших платних послуг, позначається зміна купівельної спроможності населення. На розвиток туризму також сильно впливають політичні і екологічні явища;
* по-третє, в туристської галузі набагато більше значення має маркетинг. Це пов'язано з тим, що продавець туристської послуги, не маючи можливості представити її зразок-еталон (як це практикується при реалізації товарів), повинен знайти аргументи на користь свого товару - послуги, а це можна зробити тільки при добре налагодженій системі маркетингу. Крім того, в зв'язку з непостійністю якості послуги, суб'єктивізмом в її оцінці виникає необхідність її постійного контролю, т. Е. Ця функція менеджменту набуває особливої значущості. Одна і та ж туристська поїздка може бути по-різному оцінена двома різними людьми, що іноді викликає непорозуміння у взаєминах між туристської фірмою і клієнтами;
* по-четверте, туристська послуга унікальна (повторити її в усіх аспектах не представляється можливим). Це маршрут поїздки, умови обслуговування, вартість і т. Д. Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

У відповідності з цими цілями формується система управління персоналом організації. За базу для її побудови використовуються закономірності, принципи і методи, розроблені наукою і апробовані практикою.

Кадровий працівник туристського бізнесу повинен володіти певними професійними і особистими навичками і властивостями:

- хорошою базовою професійною підготовкою (вищу освіту за спеціальністю), підкріпленої значним практичним досвідом (в матеріальному виробництві ця риса характерна для середньої ланки);

- широким кругозором, ерудицією і креативністю, які засновані на якісній системі загальноосвітнього, духовно-морального та культурно-естетичного виховання (в матеріальному виробництві ця риса характерна для середньої ланки);

- практичними навичками в сфері анімаційної діяльності, знаннями в області географії історії можливих місць перебування туристів (для матеріального виробництва це не характерно);

- істотною фізичною витривалістю в умовах екстремального туризму та можливих тривалих (нічних) туристських поїздок (переміщень) (не характерно для матеріального виробництва);

- невибагливістю в побуті і умінням організувати дозвілля туристів в специфічних умовах (в лісовій місцевості, при переміщеннях по воді ит. Д.) (Не характерно для матеріального виробництва);

- стійкими знаннями іноземних мов (на 90% не потрібна);

- високою оперативністю, умінням швидко орієнтуватися в будь-яких складних ситуаціях, акуратністю в ділових відносинах (в основному не потрібна);

- готовністю до постійної співпраці зі службами і організаціями, що забезпечують безпеку туристів (в основному не потрібна);

- високий рівень професійної підготовки і кваліфікації, в тому числі теоретичні знання та вміння застосовувати їх на практиці (практичні знання присутні, а теорія не потрібна);

- здатність до керівництва (для керівників підприємств, начальників відділів і менеджерів) (тільки для керівників і трохи для начальників відділів);

- знання і дотримання професійної етики поведінки (тільки для вищої ланки управління).

3. Щодо досліджуваного підприємства, то досить неефективним є використання механізму неформальних комунікацій, що дуже розвинуті на підприємстві, для поєднання його з процесом управління. Позитивною стороною комунікаційної стратегії турагенції ТОВ «Місячне сяйво» є створення дружелюбної атмосфери довіри серед працівників, що сприяє їх продуктивності та підвищенню кінцевих результатів діяльності.

Нами були надані пропозиції з поліпшення управління персоналом підприємства та адаптації східно-європейської моделі управління персоналом ТОВ «Місячне сяйво»,м.Запоріжжя, а саме:

* Відпрацювати процедуру адаптації нових співробітників.
* Ввести систему планування кар’єри.
* Розробка політики навчання.
* Поліпшення умов праці.
* Зниження рівня конфліктності працівників.

Запропоновані нами заходи дали позитивні результати в системі управління персоналом турагенції ТОВ «Місячне сяйво» та застосування на підприємстві східно-європейської моделі управління персоналом з адаптацією до конкретних умов роботи на цьому підприємстві.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова А. Ю. Международный туризм М.: Аспект пресс, 2001. 463 с.
2. Алехина О. Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. 2012. № 1. С. 50–52.
3. Ахламов А. Г. Регіональні виміри впливу глобалізації на трудові ресурси // Вісник економічної науки України. 2015. № 1. С. 18–21.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М: Академия, 2014. 224 с.
5. Байлик С. І. Готельне господарство. Організація, управління, обслуговування. К: «Альтерпрес» Вира, 2002. 374 с.
6. Баканов Е., Прошкин Б. Место оценки персонала в системе кадрового менеджмента // Человек и труд. 2007. № 6. С. 31–34.
7. Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом. СПб: Речь, 2004. 396 с.
8. Бакушевич І., Гарматюк О. Міжнародний досвід управління персоналом в кризових ситуаціях // Вісник Тернопільського державного технологічного університету. 2012. Т. 2, № 2. С. 100–105.
9. Балабанов И. Т. Экономика туризма : учеб. пособие для студентов вузов эконом. спец. М.: Финансы и статистика, 2010. 176 с.
10. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз - основа формування маркетингових стратегій. К: Знання, 2005. 301 с.
11. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. К: ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
12. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: Навч. посібник. К: ВД «Професіонал», 2005. 304 с.
13. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2010. №4(3). С. 223–227.
14. Березовский Т. В. Особенности современного этапа использования трудового потенциала. Экономика Украины. 2006. № 1. С. 32–42.
15. Блейк Р. Р. Наукові методи управління: Навч. посібник. К: МАУП, 2006. 689 с.
16. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур Маркетинг. 2011. № 1. С. 88–101.
17. Блинов А. О. Искусство управления персоналом М.: ГЕЛАН, 2001. 411 с.
18. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления М.: ОАО Издательство «Экономика», 2007. 368 с.
19. Богиня Д. П. Основи економіки праці . К: Знання-Прес, 2001. 314 с.
20. Бойко М. Г. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 13. Частина 2. 2015. С. 35-38.
21. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К.: НАУ. 2005. 20с.
22. Бурменко Т. Д. Сфера услуг: менеджмент: учеб. пособие. М: КНОРУС, 2007. 41 с.
23. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 16(1). с. 65-68.
24. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий СПб.: СпбУЭФ, 2014. 284 с.
25. Генкин Б. М. Основы управления персоналом: [учебник для вузов] М.: Высшая школа, 2006. 383 с.
26. Головне управління статистики в Запорізькій області. URL: http://www.zp.ukrstat.gov.ua/index.php [дата звернення 08.12.2019].
27. Гуляев В. Г. Организация туристской деятельности: Учеб. пособие. М: Нолидж, 2006. 312 с.
28. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). с. 80-82.
29. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
30. Данюк В. М. Управління персоналом. К: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
31. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
32. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). с. 97-101
33. Дядечко Л. П. Творчий потенціал трудового колективу підприємства – основа його конкурентоспроможності Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. Випуск 23. Т. 2. 427 с.
34. Дятлов В. А. Управление персоналом: учеб. пособие для экономических вузов М.: «ПРИФ», 2008. 512 с.
35. Егоршин А. П. Управление персоналом М.: НИМБ, 2013. 624 с.
36. Євдокименко В. К. Регіональна політика розвитку туризму. Методологія формування, механізм реалізації Ін–т регіон. досліджень НАН України. Чернівці, ІІрут, 2015. 118 с.
37. Жидков А. Системный подход к управлению персоналом Бизнес–информ. 2007. № 17. С. 49–51.
38. Жуковский В. М. Система оценки и направления повышения эффективности управления персоналом Персонал. 2013. №7. С. 70-72.
39. Завадинська Ю. О. Організація ресторанного господарства за кордоном: навч. посібник. К: КНТЕУ, 2003. 200 с.
40. Завдский И. Факторы мотивации персонала в менеджменте Экономика Украины. 2013. № 4. С. 79–84.
41. Заєць Т. Продуктивність людських ресурсів України та регіональні можливості її забезпечення Україна : аспекти праці. 2014. № 3. С. 25-29.
42. Зайцева В.Н., Кукліна Т.С. Роль готельних підприємств Запорізької області в підвищенні інвестиційної привабливості регіону. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/25.pdf>
43. Закон України "Про оплату праці" документ Документ 108/95-ВР, чинний, поточна редакція – редакція від 01.01.2017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр [дата звернення 09.12.2019].
44. Закон України "Про охорону праці" документ Документ 2694-XII, чинний, поточна редакція – редакція від 20.01.2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12 [дата звернення 09.12.2019].
45. Закон України «Про туризм» документ Документ 324/95-ВР, чинний, поточна редакція – редакція від 04.11.2018. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр [дата звернення 09.12.2019].
46. Зинченко Т. П. Экономика предприятия М.: Информационно–внедренческий центр «Маркетинг», 2009. 693 с.
47. Зорин Ю. В. Региональные аспекты управления подготовкой персонала в области качества Стандарты и качество. 2008. № 6. С. 39-42.
48. Іванов В. І. Продуктивність праці як основа конкурентоспроможності Пищевая промышленность. 2007. № 7. С. 25-29.
49. Ільїч Л. М. Аналіз соціально–демографічних факторів впливу на розвиток трудового потенціалу Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11. С. 64-67.
50. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Мн: Новое Знание, 2002. 368 с.
51. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Мн: ООО «Новое Знание», 2000. 310 с.
52. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма. Мн: Новое Знание, 2008. 422 с.
53. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма : ученик [3–е издание]. Мн.: Новое знание, 2012. 408 с.
54. Квартальнов В. А. Менеджмент туризма. Экономика туризма: учебник М.: Финансы и статистика, 2014. 320 с.
55. Квартальнов В. А. Мировой туризм на пороге 2000 года, прогнозы и реальность М.: Финансы и статистика, 1998. 96 с.
56. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 337с.
57. Колпаков В. М. Методи управління: Навч. посібник. К: МАУП, 2003. 368 с.
58. Колпаков В. М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посібник . К: МАУП, 2004. 504 с.
59. Колпаков В. М. Современные проблемы теории и практики управления персоналом Економіка та держава. 2007. № 3. С. 10-13.
60. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2014. № 2. с. 237-244
61. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом Управление персоналом. 2002. № 1. С. 38-41.
62. Корнилова Е. В. Экономика труда и социально–трудовые отношения Донецк : ДонГУЭТ, 2004. 133 с.
63. Кочеткова А. И. Основы управления персоналом. Русско–немецкая школа управления М. : ТЕИС, 2010. 88 с.
64. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом М. ЗЕРЦАЛО, 2009. 384 с.
65. Крамаренко В. И. Проблемы управления предпринимательством. Проблемы управления предпринимательством в современных условиях: междунар. науч.–практ. конф. ученых специалистов, 9–12 нояб. Ялта, 2005 г. : тезисы докл. 2005. С. 75-97.
66. Криклій А. С. Кваліфікація та її роль у визначенні поняття «персонал» Формування ринкових відносин в Україні. 2004. № 4. С. 68-71.
67. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник К.: «Кондор». 2006. 296 с.
68. Литвиненко Т. М. Державна підтримка конкурентоспроможності туризму в Україні Сб. Киев. слав. ун–та, ред. колегия Ю. М. Алексєєв. К.: КСІ, 2015. № 21. 198 с.
69. Лібанова Е. М. Ринок праці К.: Центр навч. літ., 2003. 224 с.
70. Любцева О. О. Ринок туристичних послуг [2–е вид., перероб. та допов.]. К.: Альтерпрес, 2003. С. 175-195.
71. Люльчак Л. А. Обучение персонала как необходимость развития любой организации Культура народов Причерноморья. 2004. № 55. Т. 3. С. 106-118.
72. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие М.: ИНФРА, 2011. 312 с.
73. Маслоу А. Мотивация и личность пер. с англ. СПб. Евразия, 1999. 479 с.
74. Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления Проблемы теории и практики управления. 2005. № 6. С. 108-114.
75. Мацола В. І. Рекреаційно–туристичний комплекс України Ін–т регіон. досліджень України. Львів, 2007. 259 с.
76. Завадський Й. С. Менеджмент персоналу // Менеджмент: Management. К., 2007. Т. 1. С. 277-306.
77. Менеджмент туризма: Экономика туризма / [Зорин И. В., Каверина Т. П., Квартальнов В. А.]. М.: Финансы и статистика, 2004. 320с.
78. Мескон М. Основы менеджмента пер. с англ. М.: Дело, 2000. 704 с.
79. Методы отбора персонала. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе [ под ред. Веснина В. Р.] М.: Юристъ, 1998. С. 148-164.
80. Мілашевська О. І. Організаційно–методичні засади формування спеціальних туристично–рекреаційних зон: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.02.03 Н–д. екон. ін–т. К., 2008. 20 с.
81. Немкович Е. Г. Управление кадрами на предприятиях малого и среднего бизнеса М.: НИСИПП, 2012. 342с.
82. Новик Л. И. Современные подходы к методике расчета финансово–экономических показателей туристической отрасли Экономика и управление. 2007. № 2. С. 114-118.
83. Новик Л. И. Современные тенденции в управлении валютными рисками в туристической индустрии Культура народов Причерноморья. 2008. № 124. С.44-47.
84. Овчинникова Т. И. Исследование функционального и деятельностного инструментов персонал–стратегии Кадры предприятия. 2013. №6 С. 21-28.
85. Сурков С. А. Закономерности мотивации персонала Управление персоналом. 2012. № 7. С. 32-34.
86. Трегулова И. П. Особенности управления персоналом туристического предприятия Управление развитием социально–экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост: междунар. конф., 2006 г.: тезисы докл. Донецк: ДонНУ, 2006. С. 217-220.
87. Трегулова І. П. Управління персоналом за умов ринкової трансформації економіки Торгівля і ринок України : темат.зб.наук.пр. Донецьк: ДонДУЕТ. 2005. Вип. 19. Т. 4. С. 146-151.
88. Цибух В. Туризм в Україні “Економіст”. 2001. № 6. С. 34-35.

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**ДОДАТКИ**

**магістра**

На тему: «Моделі управління персоналом туристичних підприємств»

«Models of personnel management of tourist enterprises »

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.2429з

спеціальності 242 Туризм

освітньої програми туризмознавство

Єжова Оксана Володимирівна

Керівник: к.н.ф.в.і с., доцент Чуєва І.О.

Рецензент: к.п.н., доцент Коваленко Ю.О.

Запоріжжя – 2020

Додаток А

**Тест «Стиль управління»**

**ІНСТРУКЦІЯ**

Вам запропоновано 40 тверджень, які відображають різні фактори стилю управління. Постарайтеся оцінити своє ставлення до цих тверджень відповідно до ваших звичними думками і поведінкою як керівника. Варіанти відповідей: С - явище спостерігається систематично (в 80-100% випадків від того, наскільки це взагалі можливо); Ч - явище спостерігається часто (60-80% випадків); І - явище спостерігається іноді (40-60%); Р- явище спостерігається рідко (20-40%); Н - явище не спостерігається ніколи (0-20%).

* 1. У критичних ситуаціях я проводжу (у колективі своїх фахівців або зовнішніх консультантів) обстеження соціально-психологічного клімату, думок, настроїв людей.
* 2. У роботі колективу використовуються, де необхідно, стандартні правила, методичні вказівки, інструкції та інші управлінські документи.
* 3. Я обгрунтовую і обстоюю думку колективу (якщо переконаний в його справедливості) перед вищим керівництвом.
* 4. Я ретельно планую роботу апарату управління.
* 5. Я докладаю всіх зусиль, щоб домогтися від підлеглих виконання плану.
* 6. Мої підлеглі чітко знають свої і загальні завдання, що стоять перед організацією.
* 7. Я особисто вирішую, що і як має робитися в колективі для досягнення виробничих цілей, залишаючи підлеглим виконавські функції.
* 8. Я допускаю в роботі підлеглих прояв високого рівня ініціативи та самостійності у виборі способів досягнення поставлених перед ними цілей.
* 9. Я дозволяю проявляти ініціативу підлеглим не лише у виборі способів, але і в самому процесі вироблення цілей за умови, що підлеглі обґрунтовують їх важливість і напруженість.
* 10. Мені як керівнику доводиться в відступ від встановленого графіка йти на організацію в колективі робіт по вихідних днях або понаднормово.
* 11. Для забезпечення контролю за виконанням планів і дисципліни виконання я вимагаю, щоб підлеглі інформували мене про виконану ними роботу.
* 12. Я допускаю, щоб підлеглі встановлювали свій власний темп, режим і порядок виконання роботи, якщо це не відбивається негативно на кінцевих результатах.
* 13. Я здійснюю керівництво, консультуючись і радячись в розумній мірі з підлеглими.
* 14. Я намагаюся підтримувати в колективі певний етикет, стиль відносин і поведінки і стежу, щоб підлеглі дотримувалися їх.
* 15. Я планую службове зростання підлеглих так, щоб люди знали перспективи свого просування й умови, необхідні для цього.
* 16. Я вважаю, що в сучасній ситуації кращі результати в роботі та управлінської діяльності досягаються, коли людина (або колектив) працює в примусовому режимі, що задається ззовні жорстким ритмом, розпорядком дня, всім укладом установи.
* 17. У роботі колективу, яким я керую, бувають збої, аврали.
* 18. Я інформую колектив про події, що відбуваються в ньому, і загальному положенні справ у системі управління.
* 19. Я підтримую на належному рівні свій зовнішній вигляд, одяг, порядок в кабінеті, манери поведінки.
* 20. Оплата і стимулювання праці колективі здійснюються відповідно до реальним внеском кожного в загальний результат.
* 21. Як керівник я проводжу в життя довгострокову кадрову політику (дотримуюся практично певних, відомих колективу принципів найму, просування, звільнення працівників).
* 22. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, я приходжу до висновку, що вони - недостатньо знаючі і вмілі працівники, у них не вистачає ініціативи, діловитості та інших необхідних якостей.
* 23. У керівництві я використовую особистий позитивний приклад як засіб вплинути на підлеглих і створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.
* 24. У колективі, яким я керую, бувають конфлікти.
* 25. Я створюю умови, за яких підлеглі мають сприятливі можливості висловити думку і надавати практичний вплив на виробничий процес.
* 26. У керівництві я використовую розподіл повноважень (залишаю за собою вирішення найбільш важливих питань, а другорядні делегую на нижні рівні).
* 27. Я читаю книги і слухаю лекції про те, як працювати з людьми в процесі керівництва.
* 28. Як керівник я дотримуюся практично відомих мені теоретичних і прикладних рекомендацій по роботі з людьми.
* 29. Я вважаю, що для підвищення віддачі від людей у сфері управління провідну роль мають відігравати організаційно-технічні фактори (технічні засоби, накази, регламенти, інструкції тощо), а на другому плані повинні знаходитися соціально-психологічні чинники (довіру , морально-психологічний клімат, свідомість і ін.).
* 30. Виробничі результати колективу, яким я керую, бувають високими.
* 31. Як керівник я створюю умови для забезпечення фізичного здоров'я підлеглих на роботі і в побуті, спонукаю їх зміцнювати своє здоров'я.
* 32. Для забезпечення високих виробничих результатів я створюю в колективі умови для прояву творчості, новаторства, ініціативи.
* 33. Я вимагаю від підлеглих точних обгрунтувань при формуванні планів та підготовці заходів щодо вдосконалення виробництва і управління.
* 34. Заради виробничої необхідності доводиться відсувати на другий план вирішення таких питань розвитку колективу, як аналіз і поліпшення соціально-психологічного клімату, підтримка загального порядку в організації праці і т.п.
* 35. Я докладаю зусиль, щоб домагатися від підлеглих забезпечення високої трудової дисципліни та виконання прийнятого розпорядку дня.
* 36. Робота колективу здійснюється на основі чіткого балансу прав, обов'язків, функцій, відповідальності та їх справедливого розподілу між підрозділами і членами колективу.
* 37. Для досягнення високих результатів у колективі здійснюється професійне навчання і заохочується самостійна робота з підвищення кваліфікації.
* 38. Як керівник я приділяю велику увагу контролю дій підлеглих, підтримці високого темпу і якості їх роботи.
* 39. Стиль керівництва, якого дотримуюся, надає позитивний вплив на поведінку членів колективу, їхнє ставлення до роботи і загальний соціально-психологічний клімат.
* 40. Стиль керівництва, якого дотримуюся, надає позитивний вплив на виробничі результати колективу.

Додаток Б

**Опитувальник «Оцінка комунікативних навичок»**

1. Чи завжди ви плануєте результат (мета) майбутньої розмови з людиною, етапи та способи його досягнення?

2. Чи часто ви підбираєте для розмови з людиною факти, докази і аргументи, що відповідають особливостям його особистості і професії?

3. Чи здатні ви розговорити, розкріпачити людини, створити у нього конструктивний, позитивний настрій на майбутню розмову?

4. Чи вмієте ви по міміці, інтонації, позі людини визначити його бажання продовжувати розпочату розмову?

5. Якщо ваш співрозмовник знаходиться в збудженому або пригніченому стані, чи можете б допомогти йому справитися з ним, щоб воно не заважало розмови?

6. Якщо ви самі перебуваєте в стані зайвого емоційного напруження, чи вмієте ви знизити його, не перериваючи розмови зі співрозмовником?

7. Чи можете ви з'ясувати щире ставлення людини до цікавить вас теми або проблеми?

8. Чи знаєте ви, які саме аргументи і факти можуть переконати даної конкретної людини прийняти потрібне вам рішення?

9. Чи вмієте ви так говорити, щоб людина сприймала ваші слова і думки без внутрішнього опору і спотворення?

10. Чи можете ви отримати принципову згоду людини по цікавить вас?

11. Після закінчення діалогу говорите ви співрозмовнику про вашому враження від розмови і його результати?

12. Якщо вам подобається, як веде діалог ваш співрозмовник, говорите ви йому про це?

13. Чи вмієте ви керувати ходом діалогу і закінчити його в потрібний момент?

Додаток В

Тест «Виявлення організаторських здібностей»

Організаторські здібності звичайно пов'язуються з умінням впливати на людей, умінням оперативно розбиратися в складних ситуаціях та ефективно вирішувати їх, прагненням виявляти ініціативу і брати на себе відповідальність.

Запропонована нижче методика дає можливість більш глибоко розібратися в структурі організаторських здібностей і одночасно виявити рівень оволодіння ними. Перед Вами 20 питань, що вимагають однозначної відповіді «так» чи «ні».

1. Вам часто вдається переконати своїх друзів чи колег на користь Вашої думки?

2. Ви часто опиняєтесь в таких ситуаціях, що викликають затруднення щодо їх вирішення?

3. Чи дає Вам задоволення громадська робота?

4. Ви звичайно легко відступаєте від своїх планів і намірів?

5. Ви любите придумувати чи організовувати з оточуючими ігри, змагання, розваги?

6. Ви часто відкладаєте на завтра те, що можна зробити сьогодні?

7. Ви звичайно прагнете до того, щоб оточуючі діяли відповідно до Ваших думок чи порад?

8. У Вас рідко бувають конфлікти з друзями, навіть якщо вони порушують свої зобов'язання?

9. Ви часто у своєму оточенні берете на себе ініціативу при ухваленні рішення?

10. Нова обстановка чи нові обставини Вас спочатку можуть вибити зі звичної колії?

11. У Вас, як правило, виникає почуття гніву, коли що-небудь із задуманого не виходить?

12. Вас дратує, коли доводиться виступати в ролі посередника чи порадника?

13. На зборах Ви звичайно активні?

14. Ви намагаєтеся уникати ситуації, коли потрібно доводити свою правоту?

15. Вас дратують доручення і прохання?

16. Як правило, Ви намагаєтеся поступатись друзям?

17. Ви, зазвичай, охоче берете на себе участь в організації свят, урочистостей?

18. Вас виводять із себе, спізнення інших?

19. До Вас часто звертаються за порадою чи допомогою?

20. У Вас в основному виходить жити за принципом: «дав слово — тримай»?

Ключ: «Так»: 1, З, 5, 7, 9, 11, 13, 17,18,19, 20.

«Ні»: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15,16.

Необхідно підрахувати суму збігів із ключем. Коефіцієнт оргздібностей дорівнює дробу, де чисельник – сума збігів із ключем, помножена на 100 %, а знаменник – 20.

Критерії для висновків:

до 40 % - низький рівень організаторських здібностей;

40 %-70 % - середній рівень;

понад 70 % - високий рівень.

Дана методика може бути своєрідним орієнтиром для того, хто працює над розвитком у себе організаторських навичок і вмінь.

Додаток Д

**Закритий тест для оцінки менеджера з продажу**

1. Основне завдання зі сфери діяльності менеджера з продажу: \*

• Аналітика

• Спілкування з клієнтом

• Продажі

2. Основні етапи продажів це: \*

• Знайомство, виявлення потреб, укладання угоди

• Знайомство, виявлення потреб, презентація, робота з запереченнями, укладення угоди

• Презентація, робота з запереченнями, оформлення угоди, аналітична робота

3. При підготовці до продажу використовується: \*

• Клієнтська база даних

• Холодний обдзвін

• Дані дебіторської заборгованості

• Все перераховане

• Жодного з перерахованих

4. Мета першої телефонної розмови з потенційним клієнтом: \*

• Продаж

• Створення сприятливого враження про себе і своєї компанії

• Досягнення домовленості про подальшу взаємодію.

• Всі перераховані

• Жодне з перерахованих

5. Які переваги отримує менеджер з продажу, якщо з потрібною людиною його з'єднує по телефону секретар ?:

• Можна піднести свою пропозицію в найбільш вигідному світлі

• Можна познайомитися з дівчиною

• Можна зібрати додаткову інформацію про потенційного клієнта

• Всі перераховані

• Ніяких

6. Ви відкриваєте продаж зазвичай: \*

• Знайомством, коротким представленням себе і компанії

• Короткої презентацією своєї пропозиції

• Пошуком потреби, намагаєтеся зацікавити

• Чи намагаєтеся відразу укласти угоду

• Все перераховане

• Не знаю

7. Основне розуміння FAB концепції полягає в:

• Перетворення переваги товару в вигоду для споживача

• Перетворення властивостей товару в вигоду

• Перетворення властивостей товару в його перевага

8. При роботі з запереченнями клієнта, найкраще використовувати: \*

• Уточнюючі питання

• Cітуаціонние питання

• Метод SPIN

• Особистий дар переконання

• Все перераховане

9. Для проведення грамотної презентації необхідно: \*

• Розуміння всіх достоїнств і недоліків свого товару

• Розуміння потреб клієнта

• Обидва

10. Поєднання яких якостей менеджера з продажу важливі на етапі вибудовування партнерських взаємовідносин з клієнтом?: \*

• Знання продукту, володіння технікою продажів, впевненість в собі, ентузіазм

• Компетентність, знання основ маркетингу, володіння технікою продажів

• Розуміння специфіки бізнесу, вміння керувати, вміння здійснювати операції

• Перше і друге

• Жодне з них

Додаток Е

**Опитувальник Реана**

Відповідаючи на запитання, необхідно обрати відповіді «так» або «ні». Якщо у вас виникають труднощі з відповіддю, то згадайте, що «так» передбачає і відповідь «скоріше так, ніж ні». Те саме стосується і відповіді «ні». Відповідати на запитання треба швидко, не розмірковуючи. Відповідь, яка першою приходить у голову, як правило, є найбільш точною.

1. Виконуючи роботу, як правило, сподіваюсь на успіх.

2. У діяльності активна(ий).

3. Схильна(ий) до проявлення ініціативи.

4. При виконанні відповідальних завдань намагаюся по можливості знайти причини відмовитися від них.

5. Часто обираю крайнощі: або дуже легкі завдання, або занадто важкі у виконанні.

6. Зустрічаючи перешкоди, як правило, не відступаю, а шукаю можливості їх подолання.

7. При чергуванні успіхів та невдач схильна(ий) до переоцінки своїх успіхів.

8. Продуктивність діяльності взагалі залежить від моєї власної цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю

9. Під час виконання досить важких завдань в умовах обмеженого часу результативність моєї діяльності погіршується.

10. Я схильна(ий) проявляти наполегливість у досягненні мети.

11. Я планую своє майбутнє на достатньо віддалену перспективу.

12. Якщо ризикую, то з розумом, а не безшабашно.

13. Я не дуже наполеглива(ий) у досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль.

14. Намагаюсь ставити перед собою середньої складності або злегка завищені, але досяжні цілі, ніж реально високі.

15. У випадку невдачі при виконанні будь-якого завдання його привабливість для мене, як правило, знижується.

16. При чергуванні успіхів та невдач схильна(ий) до переоцінки своїх невдач.

17. Віддаю перевагу плануванню свого майбутнього лише на найближчий час.

18. В умовах обмеженого часу результативність моєї діяльності підвищується, навіть якщо завдання достатньо складне.

19. У разі невдачі при виконанні завдання від поставленої мети, як правило, не відмовляюсь.

20. Якщо завдання обираю самостійно, то у випадку невдач його привабливість ще більше підвищується.