

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

Анотація. У статті досліджені теоретичні засади та сформовані пропозиції щодо побудови системи управління кадровим потенціалом підприємства, формування якої доцільно розпочинати ще на стадії професійної підготовки майбутнього персоналу.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом, розвиток кадрового потенціалу, підприємства туристичної сфери, професійна підготовка, компетенції.

Summary. This article explores the theoretical basis and generated proposals for constructing a system of human resources management company, the formation of which it is advisable to start at the stage of preparing future staff.

Key words: human resources, human resources management, human resources development, tourism companies, professional training, competence.

Постановка проблеми. Сьогодні формування нових видів туризму, відкриття нових туристичних напрямків, створення цілої низки цікавих атракцій для подорожуючих — все це має сприяє активному розвитку туристичної сфери у національній економіці. При цьому ефективність господарської діяльності підприємства, досягнення ним конкурентних переваг на ринку залежать від формування, використання і розвитку його кадрового потенціалу. Тому особливої актуальності набуває проблема розробки комплексу цілеспрямованих дій щодо системи управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Туристична сфера України в умовах існуючих соціально-економічних трансформацій стає все більш динамічною і пріоритетною сферою економічної діяльності. У її розвитку вирішальну роль відіграє висококваліфікований і мотивований персонал.

Разом з тим сучасні дослідження показують, що на підприємствах туристичної сфери спостерігається значна невідповідність наявного кадрового потенціалу та рівня розвитку сфери взагалі зростанню потреб і запитів щодо обсягів і якості пропонованих нею послуг. Тож подальший розвиток сфери послуг висуває якісно нові вимоги до кадрового забезпечення туристичного господарства, потребує нових підходів та інвестицій у формування кадрового потенціалу. Адже саме інвестиції в людські ресурси слід розглядати як неодмінний чинник підвищення ефективності і конкурентоспроможності галузі. Цим зумовлюється важливість і необхідність різнобічного наукового дослідження проблем формування і використання кадрового потенціалу, його кількісних і якісних характеристик, а також ефективної системи управління кадровим потенціалом підприємства тощо.

Аналіз основних напрямів досліджень і публікацій. Окремі аспекти системи управління кадровим потенціалом підприємства висвітлені у

працях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених і науковців, серед них на особливу увагу заслуговують роботи М. Армстронга, І. К. Бондар, Н. І. Верхоглядової, А. П. Дудар, Е. К. Онищенко, М. В. Савченко, Н. В. Ушенко та ін. Особливості професійної підготовки кадрів для сфери туризму охарактеризовано в працях Є. О. Алілуйко, І. В. Зоріна, В. О. Квартальнова.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних основ та формуванні практичних рекомендацій щодо системи управління кадровим потенціалом туристичного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Ефективний розвиток і забезпечення фінансової стійкості вітчизняних підприємств та організацій туристичної сфери передбачає створення конкурентоспроможного туристичного продукту, що можливо лише за умови використання компетенцій персоналу, високого рівня підготовки фахівців для сфери туризму, постійного їх розвитку, створення умов для реалізації принципів гідної праці, що дасть можливість підвищити якість трудового життя.

Звернемо увагу на дані Всесвітнього економічного форуму, де Україна за індексом туристичної конкурентоспроможності (які обраховуються для 140 країн) у 2012 р. посідала 84 місце, а вже у 2013 р. її рейтинг підвищився до 76 місця. Значений індекс формується зі складових (субіндексів), які визначають рівні розвитку нормативно-правової бази, умови для бізнесу та наявність інфраструктури, а також наявність людських, культурних та природних ресурсів тощо [1].

За даними Міністерства інфраструктури України та Держстату України, кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України у 2013 році, склала 3454326 осіб порівняно із 220649 особами у 2006 році, тобто зросла на 15,5 % [2]. Також слід зауважити, що, незважаючи на кризу, все одно спостерігаються тенденції до нарощування ємності туристичних потоків в Україні.

Дослідження Світової ради з подорожей та туризму показали, що кількість працівників світової туристичної індустрії у 2013 році сягнула 98 млн. осіб [3]. А це у 6 разів більше за кількість працівників, задіяних у автомобілебудуванні і у 5 разів більше, ніж у хімічній промисловості. Отже, якість туристичного продукту значною мірою залежить від високого професіоналізму людей, які працюють над його створенням. У 2013 році, за даними державної служби статистики України, на території України здійснювало діяльність 5692 суб'єкти туристичної діяльності, а зайнята на них середньооблікова чисельність штатних працівників становила 15,35 тис. осіб. Проте лише половина з них має вищу та середню спеціальну освіту в галузі туризму — 7,3 тис. осіб [4, с. 5]. Це свідчить про певні проблеми у підготовці фахівців з туризму.

Підвищення соціально-економічної ефективності підприємства можливе за допомогою практичного застосування сучасних форм управління кадровим потенціалом.

Можливість розвитку кадрового потенціалу залежить від складу та якості професійної підготовки усіх робітників, від існуючої системи мотивації, організаційної структури та організації використання потенціалу кожного працівника в трудовому процесі. На сучасному етапі постійно змінюються та розширюються вимоги до професійної підготовки робітників, їхніх навичок та вмій, виникає необхідність у підготовці персоналу до роботи в складних умовах та майбутніх змін.

У сучасних умовах докорінним чином змінилася роль людини у виробництві. Якщо раніше вона розглядалася лише як один із факторів виробництва, то сьогодні людина перетворилася на головний стратегічний ресурс, головне надбання підприємства у конкурентній боротьбі. Це пов'язано зі здатністю людини до творчості та з раціоналізаторськими здібностями, що зараз стає основною, вирішальною умовою успіху будь-якої діяльності. У зв'язку з цим витрати, які пов'язані з персоналом, почали розглядатися як довгострокові інвестиції у людський капітал, який зараз визнано основним джерелом прибутку [5, с. 66].

Тому розвиток кадрового потенціалу організації стає однією з її основних стратегічних цілей, що забезпечить зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку. Оскільки туристичний ринок є надзвичайно динамічним, швидкоплинним та диверсифікованим, то лише систематичний та безперервний розвиток знань працівників і перетворення їх на навички зможе забезпечити адаптивність та гнучкість підприємства туристичної сфери. Адже розвиток кадрового потенціалу — це сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісного потенціалу працівників та зростання їх здібностей. Розвиток кадрового потенціалу в організації має бути не-

перервним процесом, що зумовлюється швидкою мінливістю зовнішнього середовища та жорсткою конкуренцією на ринку. Основна мета розвитку полягає у забезпеченні умов для ефективного використання кадрового потенціалу та сприянні прагненням персоналу підвищувати свій професійний, компетентісний та світоглядний рівень.

Кадровий потенціал підприємства є стратегічним ресурсом у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку. На нього впливають особистісні якості людини, професійні знання, культура, прагнення до професійного зростання, формальна і неформальна структури колективу, організаційно-управлінські, економічні фактори і фактори макроструктури. Ступінь реалізації кадрового потенціалу визначає його ефективність.

Кадровий потенціал знаходиться у значній залежності від умов та факторів зовнішнього середовища. На нього впливають кон'юнктура ринку праці, державне регулювання, якість життя людей, освітній рівень населення, культура та інші соціально-економічні умови. З боку підприємства — це принципи управління та кадрова політика, виробнича і трудова дисципліна, організаційна культура, система стимулювання працівників та ін.

Управління кадровим потенціалом — процес, спрямований на його вимірювання, розвиток, оптимізацію та реалізацію в цій організації [6, с. 37].

Для управління кадровим потенціалом необхідно знати, який кадровий потенціал має підприємство, в якому напрямку його розвивати та як закріпити персонал з високим потенціалом.

Сутність управління кадровим потенціалом розглядається на основі його двоїстої природи: з одного боку, це реалізовані здібності в певних умовах, а з іншого — це невиявлені здібності. Тому доцільно розділяти зміст управління кадровим потенціалом на дві підсистеми [7, с. 10]:

— управління реалізованою частиною кадрового потенціалу, яке пов'язане з оперативною роботою з персоналом;

— управління нереалізованою (невиявленою) частиною кадрового потенціалу, яке пов'язано із забезпеченням поєднання наявних трудових ресурсів та стратегією розвитку підприємства.

Управління кадровим потенціалом підприємства туристичної сфери (рис. 1) здійснюється на основі врахування суб'єктивних та об'єктивних факторів ефективного використання кадрового потенціалу. У межах формування системи управління кадровим потенціалом формулюються цілі управління, безперервно відбувається оцінювання кадрового потенціалу підприємства, згідно з яким обирається кадрова стратегія підприємства та відбувається адаптація системи управління кадровим потенціалом і контроль формування кадрового потенціалу.



Рис. 1. Етапи формування системи управління кадровим потенціалом підприємства туристичної сфери (джерело: складено автором)

Функціонування наведеного циклу управління кадровим потенціалом дозволяє здійснювати ефективне управління кадровим потенціалом.

Головною метою системи управління кадровим потенціалом підприємства туристичної сфери є створення сприятливих умов для формування кількісної та якісної складової кадрового потенціалу для найбільш ефективного його використання.

Основними завданнями функціонування системи управління кадровим потенціалом підприємства туристичної сфери мають бути:

- розробка концепції, політики та стратегії в галузі формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства;

- прогнозування потреб у висококваліфікованих кадрах відповідно до стратегії розвитку підприємства;

- формування освітньої та професійної структури висококваліфікованих кадрів підприємства;

- моніторинг кадрового потенціалу в межах території;

- розробка механізму управління кадровим потенціалом підприємства, що стимулюватиме раціональне його використання та компенсацію витрат підприємства на формування й розвиток кадрового потенціалу.

Слід визначити головні напрями управління кадровим потенціалом в сучасних економічних умовах, а саме:

1. Розробка комплексної системи управління людськими ресурсами в організації.

2. Визначення основних вимог до персоналу на основі прогнозу і перспективи розвитку організації.

3. Розробка концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників на основі визначеної стратегії розвитку організації.

4. Визначення шляхів розвитку персоналу, навчання, підвищення кваліфікації.

5. Формування професійних компетенцій.
6. Вибір шляхів залучення, використання і збереження персоналу, а також надання допомоги працівникам у випадку звільнення.

7. Розвиток соціальних стосунків в організації.

8. Залучення працівників організації до участі в управлінні.

9. Формування корпоративної культури тощо.

Удосконалити систему управління кадровим потенціалом працівників доцільно шляхом своєчасного регулювання дієвості: на стратегічному рівні управління — підсистеми мотивації, на оперативному — підсистеми стимулювання персоналу, на поточному — підсистеми контролю за персоналом. Для цього керівникам підприємств туристичної сфери за допомогою фахівців з управління розвитком персоналу доцільно розробити відповідні умови мотивування, стимулювання та контролю праці персоналу.

Детально розроблена система стимулювання ефективності та якості праці персоналу дозволить мобілізувати трудовий потенціал, створити необхідну зацікавленість працівників у зростанні як індивідуальних результатів діяльності, так і виробничих результатів підприємства в цілому, сприятиме прояву творчого потенціалу робітників, підвищенню рівня їхньої компетентності, що знайде вираження в зниженні питомої ваги живої праці на одиницю продукції та підвищенні якості виконуваних робіт [8, с. 338].

Система управління кадровим потенціалом підприємства туристичної сфери складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які виокремлені за функціональними елементами або організаційними ознаками, кожна із яких виконує певні завдання.

Доцільно розглянути систему управління кадровим потенціалом, запропоновану Е. Онищенко [9, с. 118], яка охоплює чотири підсистеми. Перша підсистема охоплює цикл робіт щодо формування кадрового потенціалу підприємства та складається з чотирьох напрямів: планування потреби у персоналі; найм працівників; комплектування управлінського персоналу на підприємстві; рівень оплати праці і склад пільг, що надаються. Друга підсистема управління розвитком кадрового потенціалу є реалізацією кадрової політики і стратегії підприємства щодо розвитку персоналу, враховуючи роботу зі штатними працівниками підприємства і реалізацію прогнозів щодо забезпечення потреби в персоналі у стратегічній перспективі. Третя підсистема у кадровому управлінні — це управління якістю трудового життя, що означає міру задоволення працівниками своїх особистих потреб у процесі роботи на підприємстві. Четверта складова в системі управління якістю трудового життя — це управління його використанням. Суть організації праці полягає в установленні певного порядку побудови і здійснення трудового процесу і розкривається через проекту-

вання умов праці, нормування праці, проектування робочих місць. У результаті застосування усіх чотирьох складових системи управління кадровим потенціалом змінюється ефективність праці співробітників, поліпшується структура колективу.

Зазначені підсистеми управління кадровим потенціалом будуть ефективно працювати та взаємодіяти лише за наявності висококваліфікованого персоналу, здатного до кооперації. Формування професійної складової кадрового потенціалу працівників починається ще у навчальному закладі, насамперед у процесі профільного навчання майбутніх співробітників для різних видів економічної діяльності.

Л. В. Сакур виокремлює три аспекти підготовки фахівців, що важливі для будь-якої сфери туризму, а саме [10, с. 32]:

1) фундаментальне навчання (знання), яке відповідає за отримання знань згідно з навчальним планом спеціальності;

2) технічне навчання (знання як робити), яке відточує майстерність і розробляє навички, необхідні для цієї спеціалізації;

3) особисті здібності (знати як бути і як себе поводити), що відображають особисті якості фахівця.

У Законі України «Про туризм» [11] щодо професійної підготовки фахівців у туристичній сфері визначено, що:

— професійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів у галузі туризму здійснюються державними, комунальними та приватними навчальними закладами в порядку, визначеному законодавством;

— підготовка окремих категорій фахівців туристичного супроводу (гідів-перекладачів, екскурсіводів, спортивних інструкторів, провідників тощо), які не потребують здобуття громадянами професійно-технічної або вищої освіти із здобуттям кваліфікації за певним освітньо-кваліфікаційним рівнем, може здійснюватися у встановленому порядку юридичними чи фізичними особами;

— центральний орган виконавчої влади в галузі туризму бере участь у підготовці навчальних планів і програм навчання фахівців у галузі туризму, їх професійній підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації, затверджує перелік посад фахівців туристичного супроводу, кваліфікаційні вимоги до них та порядок видачі дозволів на право здійснення туристичного супроводу.

В Україні професійною освітою для туристичної сфери сьогодні займаються понад 60 середніх і вищих навчальних закладів різних форм власності. До їх числа входять загальноосвітні і спеціалізовані профільні школи, ліцеї, гімназії, коледжі, інститути, університети, академії.

Отже, в нових умовах навчальні заклади повинні підтримувати постійний зв'язок з потенційними роботодавцями і враховувати їхні вимо-

ги щодо якості підготовки майбутніх спеціалістів, важливості формування професійних компетенцій, освоювати міжнародні методики навчання, використовувати практичні інструменти освоєння теоретичного матеріалу, розвивати міжнародні зв'язки та надавати можливість для стажування.

Підприємства туристичної сфери потребують висококваліфікованих і лабільних фахівців, здатних швидко адаптуватися до змін на туристичному ринку. Для підвищення рівня підготовки фахівців, покращення якості туристичних послуг та розширення їх видів навчальні заклади відповідного профілю мають врахувати всі чинники, які впливають на підготовку фахівців, передусім оновлення змісту праці в туристичній сфері на засадах компетентнісного підходу.

Висновки. Дефініції системи управління кадровим потенціалом туристичних підприємств полягають в комплексному підході до теоретичних, аналітичних і методичних заходів, які ґрунтуються на її елементах. Досягнення економічного розвитку в результаті діяльності — основне завдання підприємства туристичної сфери, що взаємозв'язане із формуванням, використанням і розвитком його кадрового потенціалу. Економічний розвиток підприємства туристичної сфери сприяє трансформації, організаційному вдосконаленню процесу створення й реалізації, підвищенню якості і конкурентоспроможності туристичного продукту та вдосконаленню туристичної сфери загалом.

В умовах ринкових відносин існує необхідність у запровадженні на українських підприємствах туристичної сфери ефективної системи управління кадровим потенціалом. З метою підвищення рівня кадрового потенціалу пропонується впроваджувати заходи з професійної підготовки персоналу для підприємства ще на стадії його навчання. У подальшому пропонується продовжувати дослідження кадрового потенціалу підприємства, що повинно спрямовуватись на визначення шляхів ефективної реалізації та впливу на загальну результативність підприємства.

Література

1. Світова туристична організація UNWTO [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.unwto.org>.

2. Державна служба статистики [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

3. Офіційний сайт Світової ради з подорожей та туризму (WTTC) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.wttc.org>.

4. Global Exhibition Industry Statistics. — The Global Association of the Exhibition Industry [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ufi.org/research>.

5. Туристична діяльність в Україні у 2013 році. Експрес-випуск / [Статистичний бюлетень]. — Київ : Державна служба статистики України, 2014. — 78 с.

6. Шульга А. Ю. Методика формування кадрової стратегії на підприємстві на основі компонентів трудового потенціалу / А. Ю. Шульга // Економіка розвитку. — 2004. — № 4 (36). — С. 66–69.

7. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : [монографія] / В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. — 228 с.

8. Слуцкая Ю. Г. Управление трудовым потенциалом работников на основе системы корпоративного обучения : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Ю. Г. Слуцкая. — СПб., 2006. — 21 с.

9. Гриньова В. М. Обґрунтування необхідності індивідуалізації методів мотивації праці персоналу / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна // Коммунальное хозяйство городов : научно-техн. сб. Серия : Экономические науки. — Х. : ХНАМГ, 2009. — № 87. — С. 332–338.

10. Онищенко Е. К. Кадровий потенціал та його місце в структурі потенціалу підприємства / Е. К. Онищенко // Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля : зб. наук. праць. — 2011. — № 23 (II). — С. 117–123.

11. Сакун Л. В. Теория и практика подготовки специалистов сферы туризма в развитых странах мира : монография / Л. В. Сакун. — К. : МАУП, 2004. — 214 с.

12. Офіційний сайт «Законодавство України» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/>.