

Партика І.В.старший викладач,
аспірант кафедри економіки та менеджменту
Дрогобицького державного педагогічного університету
імені Івана Франка**Partyka Iryna**

Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

**КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
САНАТОРНО-КУРОРТНОЇ СФЕРИ****CONCEPTUAL APPROACH TO MANAGEMENT
OF THE PERSONNEL DEVELOPMENT
OF THE SANATORIUM-RESORT ENTERPRISE**

У статті визначено проблеми, які зумовлюють неефективне здійснення процесу управління розвитком персоналу підприємств санаторно-курортної сфери. З'ясовано, яке місце посідає управління розвитком персоналу в системі управління персоналом підприємства. Досліджено основні компоненти системи управління розвитком персоналу підприємства, а саме суб'єкт управління розвитком персоналу підприємств (керуюча підсистема), об'єкт управління розвитком персоналу підприємства (керована підсистема), керівний вплив на об'єкт та зворотний зв'язок. Удосконалено систему управління розвитком персоналу підприємства. Сформульовано мету й основне завдання політики розвитку персоналу. Визначено переваги ефективного управління розвитком персоналу підприємства санаторно-курортної сфери. Доведено вплив стратегічного аспекту на систему управління розвитком персоналу підприємства санаторно-курортного комплексу.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, система управління розвитком персоналу, санаторно-курортна галузь, навчання, перепідготовка, кваліфікація працівника, мотивація, особистісний розвиток, професійний розвиток, корпоративна культура.

В статье определены проблемы, которые обуславливают неэффективное осуществление процесса управления развитием персонала предприятий санаторно-курортной сферы. Выяснено, какое место занимает управления развитием персонала в системе управления персоналом. Исследованы основные компоненты системы управления развитием персонала предприятия, а именно субъект управления развитием персонала предприятий (управляющая подсистема), объект управления развитием персонала предприятия (управляемая подсистема), руководящее воздействие на объект и обратная связь. Усовершенствована система управления развитием персонала предприятия. Сформулированы цель и основная задача политики развития персонала предприятия. Определены преимущества эффективного управления развитием персонала предприятия. Доказано влияние стратегического аспекта на систему управления развитием персонала предприятия санаторно-курортной сферы.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, развитие персонала, управление развитием персонала, система управления развитием персонала, санаторно-курортная отрасль, обучение, переподготовка, квалификация работника, мотивация, личностное развитие, профессиональное развитие, корпоративная культура.

Management of personnel development is one of the determinants of the organization's economic success. The problem of managing the development of personnel is undoubtedly relevant for the enterprises of the sanatorium and resort sphere. The problems that lead to ineffective implementation of the process of managing the development of personnel of the enterprises of the sanatorium and resort area, were defined in the article. It was determined which place occupies the management of personnel development in the personnel management system of the enterprise. The main components of the enterprise development management system have been investigated. The subject of management of the development of personnel of enterprises (control subsystem), the object of management of the development of personnel of the enterprise (managed subsystem), the management influence on the

object and feedback was investigated. The system for managing the development of the personnel of the enterprise has been improved. The purpose and main task of the company's personnel development policy was formulated. The advantages of effective management of the development of the personnel of the company were determined. The influence of the strategic aspect on the management system of the personnel development of the sanatorium-resort sector enterprise has been proven. The components of such a system are: development of personnel development strategy, identification of the need for employees of a certain qualification, assessment of the actual level of certain skills of employees, the need for staff development (inconsistency with the actual level of qualification of employees available), career planning of personnel, management of professional development of personnel (training, advanced training and retraining), adaptation of personnel, promotion of personnel development, formation and training of personnel reserve, formation of a corporation enterprise culture. The management of the personnel development of the sanatorium-resort enterprise is one of the most important directions of the rational functioning of the modern enterprise, increasing its competitiveness in the market. At the same time, effective management of personnel development contributes to the harmonious development of the worker himself and to raising his level of competitiveness in the labor market.

Keywords: personnel, personnel management, personnel development, personnel development management, personnel development management system, sanatorium and resort industry, training, retraining, employee qualifications, motivation, personal development, professional development, corporate culture.

Постановка проблеми. Розвиток персоналу, безумовно, є важливим складником управління персоналом сучасного підприємства. Проте в умовах економічної та політичної нестабільності така проблема відсувається на другий план. Однак у кризових умовах розроблення концептуального підходу до управління розвитком персоналу є однією з умов ефективного управління персоналом підприємства.

Проблема управління розвитком персоналу є, безперечно, актуальною для підприємств санаторно-курортної сфери, оскільки такі підприємства, діючи в умовах фінансово-політичної кризи та високого рівня ринкової невизначеності й складності, вимушені використовувати всі інструменти менеджменту персоналу, щоб бути конкурентоспроможними на ринку туристичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теоретичних аспектів управління розвитком персоналу, забезпечення його конкурентоспроможності присвячено праці таких зарубіжних та вітчизняних учених, як: О. Гугул [4], О. Крушельницька, Д. Мельничук [5], О. Іванілов [6], Thomas N. Garavan, Pat Costine, Noreen Heraty [13], Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська [14], Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте [15]. Теоретичні засади системи управління розвитком персоналу досліджували А. Кибанова [7], М. Глазов, І. Фирова, О. Істоміна [8], Н. Беляцький, С. Велесько, П. Ройш [9], В. Ландсман [11], С. Шекшня [12].

Система управління розвитком персоналу досліджувалася низкою науковців, проте недостатньо уваги приділено концептуальному підходу до управління розвитком персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне функціонування підприємств сана-

торно-курортної сфери насамперед визначається ступенем розвитку його персоналу. Управління розвитком персоналу є одним із визначальних чинників економічного успіху організації. Він повинен забезпечити сприятливе середовище, в якому реалізуються особисті здібності працівника та підвищуються конкурентні переваги персоналу.

Зважаючи на те, що санаторно-курортна сфера має соціальну спрямованість і належить до одного з основних напрямів реалізації державної політики України в галузі туризму з організації оздоровлення населення (ст. 3 п. 2 Закону України «Про туризм») [1], зростає роль ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної зони, зокрема управління його розвитком.

Насамперед зазначимо економічний зміст санаторно-курортної галузі, який зводиться, на думку Н. Чорненької, до виконання робіт та надання послуг шляхом використання природних лікувальних ресурсів [2, с. 150]. Підприємства санаторно-курортної сфери ведуть свою діяльність у напрямі забезпечення таких основних функцій, як: лікування (лікування як основна мета споживача санаторно-курортних послуг за призначенням лікаря; лікування як додаткова мета, як супутня ціль); медична реабілітація; профілактика захворювань із використанням рекреаційних ресурсів, а саме, як зазначає П.О. Масляк, об'єктів, явищ і процесів природного та антропогенного походження, що використовуються для розвитку рекреацій і туризму [3, с. 77].

Відповідно до вищезазначених напрямів діяльності підприємств санаторно-курортної сфери, споживачі потребують забезпечення таких послуг, як лікування, харчування, послуги культури, проживання, побутові послуги, відпочинок, дозвілля, туризм, спорт.

Тільки висококваліфікований персонал у змозі забезпечити в повному обсязі задоволення туристичних послуг в умовах жорсткої конкуренції та нестабільної політико-економічної ситуації. Виникає потреба у розробленні нових механізмів управління розвитком персоналу підприємств санаторно-курортної сфери (ПСКС). У зарубіжних підприємствах управління розвитком персоналу переважно здійснюється кадровими службами. Керівники та спеціалісти відділу несуть відповідальність за персонал фірми, починаючи з пошуку та відбору на певну посаду і закінчуючи звільненням із посади, за їхні професійні уміння, навчання, підготовку, перепідготовку, ефективну мотивацію. Відповідні знання, вміння і навички менеджери з персоналу здобувають в європейських престижних університетах, включаючи проходження обов'язкового періодичного стажування та підвищення кваліфікації, відвідування різних тренінгів та семінарів.

На жаль, на українських підприємствах санаторно-курортної сфери менеджери кадрових служб недостатньо ефективно виконують функції планування та організування процесу управління розвитком персоналу, що зумовлено такими чинниками: складністю фінансових можливостей фірми, недостатнім усвідомленням важливості капіталовкладень у персонал ПСКС, недостатнім урахуванням зростаючого рівня кваліфікації працівників на туристичному ринку, необхідністю врахування як професійного, так і особистісного розвитку персоналу ПСКС, неефективним формуванням мотиваційних механізмів розвитку персоналу ПСКС, необхідністю розвитку компетенцій персоналу ПСКС, недостатнім урахуванням соціально-психологічних аспектів розвитку персоналу ПСКС, необхідністю застосування корпоративного підходу до управління розвитком персоналу ПСКС, небажанням самих працівників самовдосконалюватися через низку обставин: нездатність чи небажання пристосовуватись до нових змін, опановувати нові методи, напрями роботи; складнощі та інертність переходу від режиму «спокійного» життя за принципом «упевненості в завтрашньому дні» до постійної ділової активності в динамічних умовах туристичного ринку згідно з принципом «виживає сильніший» [4, с. 165].

Більшість підприємств туристичної сфери комплексно не враховує вищезазначені сучасні проблеми управління розвитком персоналу, ігнорують концепцію безперервного навчання, що негативно впливає на результативність діяльності цілого підприємства.

Саме тому набуває гострої актуальності концептуальний підхід до вдосконалення системи управління розвитком персоналу ПСКС.

Насамперед з'ясуємо, яке місце посідає розвиток персоналу в системі управління персоналом підприємства. На думку О.В. Крушельницької та Д.П. Мельничук, система управління – це впорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [5, с. 22]. Під управлінням персоналом підприємства, на думку О.С. Іванілова, розуміється цілеспрямована діяльність керівництва підприємства і відповідних підрозділів, що включає розроблення кадрової політики й управлінських рішень щодо керування людьми на підприємстві, а саме: залучення робітників, їх підготовку, мотивацію, оцінку, розвиток колективу та переміщення робітників [6].

А.Я. Кибанов, М.М. Глазов, І.Ф. Фірова, О.Н. Істоміна, О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук у системі управління персоналом підприємства виокремлюють лінійні та функціональні підсистеми, у тому числі підсистему управління розвитком персоналу (рис. 1) [7, с. 98; 8; 5, с. 24].

Таким чином, як видно з рис. 1, система управління розвитком персоналу підприємства складається із загальноорганізаційного та лінійного управління, яке, своєю чергою, вміщає низку функціональних підсистем, однією з яких є підсистема управління розвитком персоналу.

Згідно з дослідженнями Н.П. Беяцького, С.Є. Велесько, П. Ройша, система розвитку персоналу підприємства є комплексом елементів, які сприяють підвищенню кадрового потенціалу організації відповідно до її цілей [9, с. 165]. Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних та перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою [10].

Основними компонентами системи управління розвитком персоналу підприємства є суб'єкт управління розвитком персоналу підприємств (керуюча підсистема), об'єкт управління розвитком персоналу підприємства (керована підсистема), керівний вплив на об'єкт та зворотний зв'язок.

Суб'єкт управління розвитком персоналу підприємства – це той, хто здійснює управління, реалізує функції керівництва і через вплив на об'єкт змінює його стан до бажаного для суб'єкта стану. Суб'єктом управління розвитком персоналу підприємства виступають керівники всіх рівнів управління (вищого, середнього та нижчого), а також керівники кадрових служб.

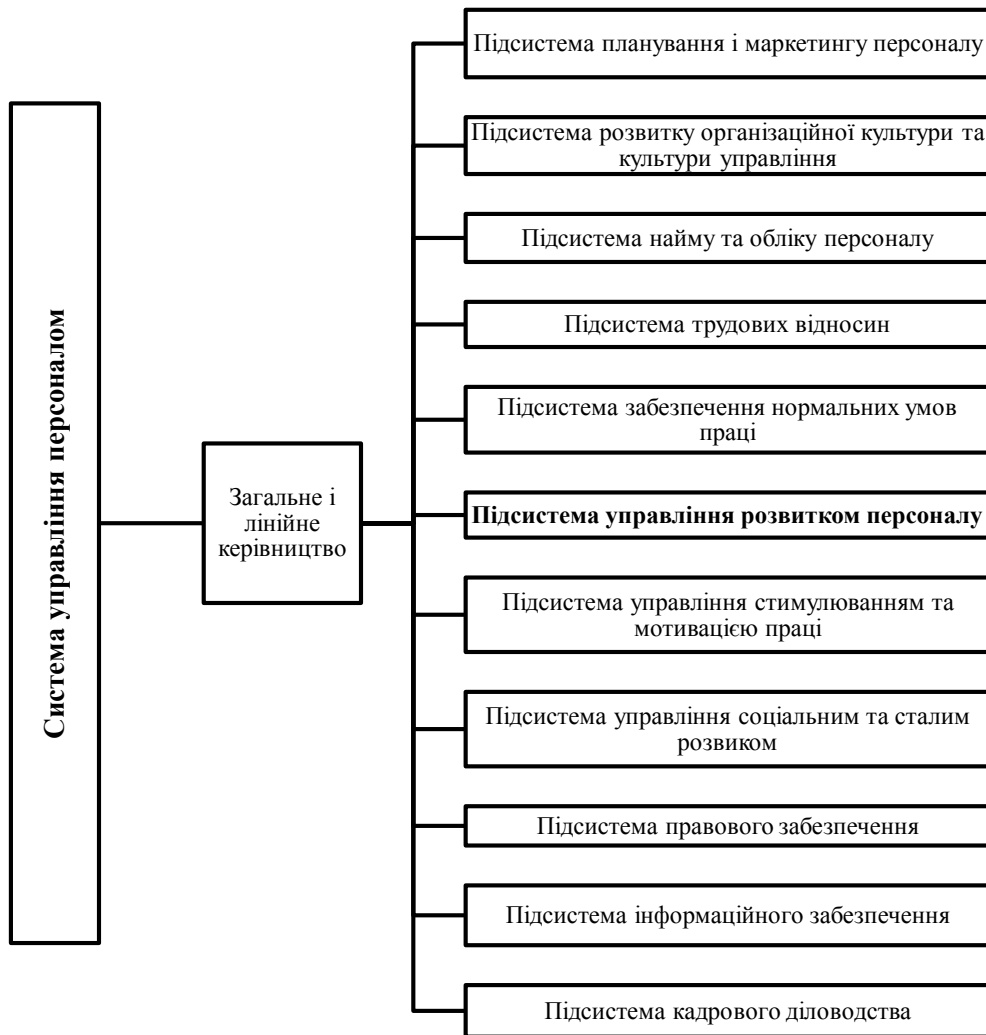


Рис. 1. Система управління персоналом підприємства та місце в ній підсистеми управління розвитком персоналу [7; 8; 5]

Лінійні керівники наділені повноваженнями організувати роботу підлеглих, несуть відповідальність за виконання основних завдань підприємства. Керівники ж кадрових структур для найефективнішого досягнення мети організації, цілей підрозділів покликані надавати допомогу і поради лінійним керівникам. Працівники кадрових служб як самостійні суб'єкти управління виконують такі функції: забезпечують різні кадрові послуги для лінійних керівників; разом із керівниками розробляють управлінські рішення та заходи щодо їх реалізації; виконують власні управлінські повноваження; беруть участь у розробленні та впровадженні корпоративної стратегії [11, с. 6]. Звідси випливає, що і лінійні керівники, і керівники кадрових служб несуть подвійну чи спільну відповідальність за реалізацію основної мети управління розвитком персоналу підприємства – розвиток трудового потенціалу кожного працівника організації та підвищення ефективності

його використання. Відділ кадрів вирішує це завдання через створення загальних умов, а саме систем, процедур, програм, які сприяють реалізації потенціалу кожного працівника, і здійснення контролю над їхньою діяльністю [12, с. 71]. Лінійні керівники здійснюють управління працівниками кожний день. Такий розподіл обов'язків дає змогу системно підходити до питань розвитку персоналу підприємства.

Об'єктами управління розвитком персоналу підприємства виступають колектив у цілому, групи і структурні підрозділи, всі категорії працівників (їхні особисті, групові та корпоративні інтереси), конкретні люди зі своїми професійно-кваліфікаційними, особистісними й іншими характеристиками, такими як професійна компетентність, ділова активність, трудовий потенціал, фізичний потенціал працездатності тощо.

Професійні керівники забезпечують процес управління розвитком персоналу через керів-

ний вплив безпосередньо на об'єкт управління. Таким чином, керівний вплив – це засоби, механізми, прийоми та методи цілеспрямованого характеру, за допомогою яких досягаються необхідні зміни в його стані.

Важливим елементом системи розвитку персоналу підприємства виступає зворотний зв'язок, тобто важлива інформація для суб'єкта управління про позитивні чи негативні результати керівного впливу і зміни в об'єкті (рис. 2).

Мета управління розвитком персоналу ПСКС полягає у забезпеченні організації такого персоналу, характеристики якого відповідали б стратегічним планам та цілям підприємства. Отже, основне завдання політики розвитку персоналу підприємства полягає у створенні таких умов, які збільшували б «віддачу» кожного працівника, відділу, департаменту та підприємства у цілому.

Деякі зарубіжні вчені, такі як Thomas N. Garavan, Pat Costine, Noreen Heraty, Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте, та вітчизняні науковці Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська виділяють низку переваг ефективного управління розвитком персоналу [13; 14, с. 23–24; 15] (рис. 3).

Ураховуючи стратегічний аспект, систему управління розвитком персоналу сучасного підприємства санаторно-курортного комплексу можна представити за допомогою таких складників, як: розроблення стратегії розвитку персоналу; виявлення потреби в працівниках певної кваліфікації; оцінка фактичного рівня певної кваліфікації працівників; потреба у розвитку персоналу (невідповідність фактичного рівня кваліфікації працівників наявному); пла-

нування трудової кар'єри персоналу; управління професійним розвитком персоналу (навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів); адаптація персоналу; стимулювання розвитку персоналу; формування і підготовка кадрового резерву; формування корпоративної культури підприємства.

З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що управління розвитком персоналу ПСКС є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування сучасного підприємства, зростання його конкурентоспроможності на ринку. Водночас ефективне управління розвитком персоналу сприяє гармонійному розвитку самого працівника та підвищенню його рівня конкурентоспроможності на ринку праці.

Висновки з даного дослідження. Більшість підприємств туристичної сфери комплексно не враховує сучасні проблеми управління розвитком персоналу, ігнорує концепцію безперервного навчання, що негативно впливає на результативність діяльності цілого підприємства. Саме тому набуває гострої актуальності концептуальний підхід до вдосконалення системи управління розвитком персоналу ПСКС.

Система управління розвитком персоналу підприємства складається із загальноорганізаційного та лінійного управління, яке, своєю чергою, вміщає низку функціональних підсистем, однією з яких є підсистема управління розвитком персоналу.

Основними компонентами системи управління розвитком персоналу підприємства є суб'єкт управління розвитком персоналу підприємства (керуюча підсистема), об'єкт управ-

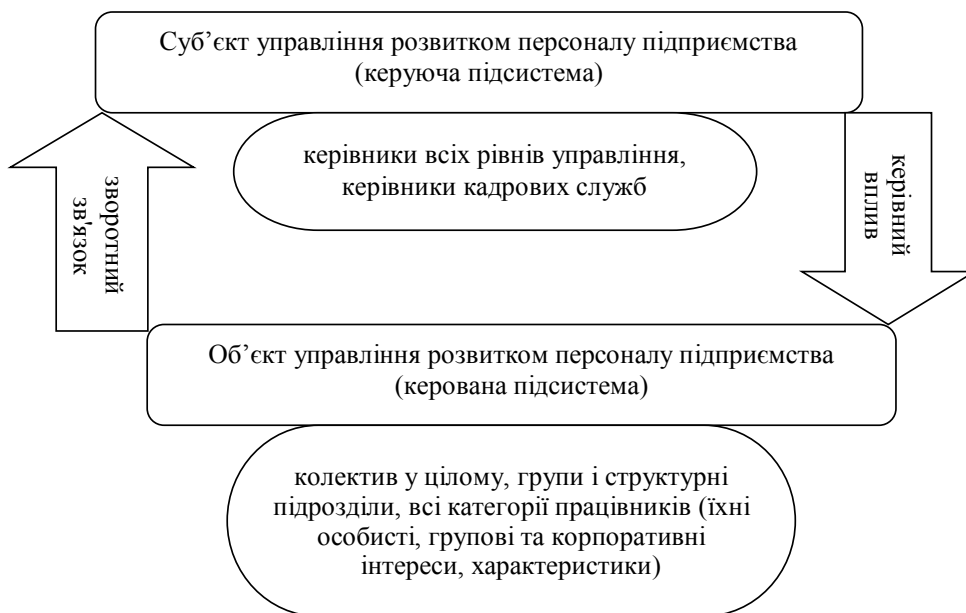


Рис. 2. Системи управління розвитком персоналу

Джерело: розроблено автором

ління розвитком персоналу підприємства (керована підсистема), керівний вплив на об'єкт та зворотний зв'язок.

Основне завдання політики розвитку персоналу підприємства ПСКС полягає у створенні таких умов, які збільшували б віддачу кожного працівника, відділу, департаменту та підприємства.

Управління розвитком персоналу ПСКС сприяє ефективному використанню трудового потенціалу працівника, зростанню його соціальної та професійної мобільності, підвищенню гнучкості реакції на зміни зовнішніх чинників тощо.

Розглядаючи складники системи управління розвитком персоналу підприємства санаторно-курортного комплексу, необхідно враховувати стратегічний аспект, оскільки це дасть змогу підвищити конкурентоспроможність як працівника зокрема, так і підприємства загалом.



Рис. 3. Переваги ефективного управління розвитком персоналу ПСКС

Джерело: модифіковано автором на основі [13; 14, с. 23–24; 15]

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про туризм» від 18 листопада 2003 р. № 1282-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-15>.
2. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії: навч. посіб. К.: Атіка, 2006. 264 с.
3. Масляк П.О. Рекреаційна географія: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 343 с.
4. Гугул О.Я. Удосконалення системи управління розвитком персоналу спиртової галузі на засадах консалтингу. Економічний аналіз. 2013. № 14(2). С. 164–169. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escap_2013_14\(2\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escap_2013_14(2)_26).
5. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
6. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
7. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова; 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.
8. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Истомина; под ред. М.М. Глазова. СПб.: Андреевский издательский дом, 2007. 251 с.
9. Управление персоналом: учеб. пособ. / Н.П. Беяцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. Мн.: Интерпресервис, 2003. 352 с.
10. Система развития персонала. Словарь терминов. URL: www.jobtoday.com.ua/terms.php?gntm=938.
11. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. Державне будівництво. 2012. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/22.pdf>.

12. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособ. М.: Интел-Синтез, 1997. 336 с.
13. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty. Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues. Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA, 1995.
14. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська; за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
15. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. М.: Эксмо, 2006. 432 с.