

Теория и практика управления

УДК 338.48:658.336

УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

Винничук Р.О.

Висвітлюються питання компетенції персоналу організацій санаторно-курортного комплексу в сучасних умовах. Формуються чинники ефективної діяльності туристичного підприємства. Розглядається зв'язок якості персоналу з організаційною культурою, а також управління компетенцією працівників в межах системи розвитку персоналу організації. Подається технологія управління компетенцією, включаючи чинники, методи, принципи та процес управління якістю персоналу.

Ключові слова: компетенція, розвиток персоналу, організаційна культура, санаторно-курортний комплекс, технологія управління якістю персоналу.

Туристична галузь набуває дедалі більшого значення для розвитку економіки та соціальної сфери в Україні, стрімко інтегрується у світову туристичну індустрію. Територіальне поєднання природних умов, рекреаційних і бальнеологічних ресурсів України дає змогу в перспективі сформувати регіональні рекреаційно-туристичні системи, кожна з яких може ґрунтуватися на місцевих природних умовах та лікувальних ресурсах. На успішну діяльність підприємств санаторно-курортного комплексу, як і всіх підприємств індустрії туризму, впливає багато чинників, зокрема наявність рекреаційних та туристичних ресурсів, а також компетенція персоналу, який працює на цих підприємствах. Але рекреаційні ресурси – це сукупність природних, природно-технічних, соціально-економічних комплексів та їх елементів, і їх наявність та функціонування від власників та керівників туристичних організацій залежать мало. Тому на перший план виходить формування моделі якості персоналу, яка б мала прикладний характер і допомагала керівникам підприємств санаторно-курортного комплексу ефективно управляти персоналом, тим самим зміцнюючи свої конкурентні позиції на туристичному ринку.

Значна кількість українських та закордонних науковців звертають увагу на значення персоналу в ефективній діяльності будь-якої організації та необхідність правильно ним управляти. Серед них Щокін Г.В., Еськов А.Л., Савельєва В.С., Дороніна М.С., Колпаков В.М., Спивак В.А., Майкл Армстронг та ін. Про управління персоналом в туристичній сфері зустрічаємо в працях Чудновського А.Д., Жукової М.А., Школи І.М., Кабушкіна Н.І. Проте питання управління персоналом в туристичній індустрії та в санаторно-курортному комплексі розглядаються в контексті загального управління організацією та менеджменті. На управлінні персоналом увага не деталізується і розвиток персоналу, як один з найважливіших факторів впливу на конкурентоспроможність працівників санаторно-курортної організації, ґрунтовно не розглядається. Тому, зважаючи на специфіку туристичної галузі, в якій персонал є частиною туристичного продукту і одночасно найважливішим інструментом забезпечення успішної діяльності туристичної організації, виникає необхідність більш детально розглянути питання управління якістю персоналу в туристичних та санаторно-курортних організаціях.

Виходячи з постановки проблеми в статті поставлені такі основні цілі: узагальнити передовий досвід науковців із проблем розвитку персоналу та управління його якістю в організаціях індустрії туризму та в санаторно-курортному комплексі; визначити основні чинники, які формують якість персоналу; визначити логіку та процес управління якістю персоналу; встановити вплив організаційної культури на компетенцію працівників.

Аналіз розвитку туристичної індустрії в Україні дозволяє виділити конкурентні переваги для успішної діяльності туристичного бізнесу в цілому та санаторно-курортного комплексу зокрема. Серед них пріоритетне значення мають цілющий клімат, значна історико-культурна спадщина, регіональна розгалуженість туристичних центрів та зон відпочинку, наявність великої кількості територій з лікувальними можливостями, привабливість туристичної індустрії нашої країни для іноземного інвестування. [4, с.376].

Проте, не менш важливу роль в діяльності організацій туристичної індустрії та формуванні її інвестиційної привабливості відіграє персонал туристичних та санаторно-курортних підприємств, який має володіти відповідною компетенцією для надання якісних туристично-рекреаційних послуг.

Компетенція персоналу – сукупність знань, навиків, умінь, культури і здатностей працівників в певний момент часу [2, с.30]. Управління компетенцією кадрів може здійснюватися на двох рівнях – організаційному та особистісному. На організаційному рівні управління компетенцією пов'язане з оцінкою існуючих компетенцій персоналу, зіставленні їх з потребами організації та прийняттям рішень стосовно забезпечення необхідною кількістю працівників з відповідною компетенцією для досягнення цілей та завдань організації. Щодо особистісного рівня, то основним принципом, який визначає можливість розвитку компетенцій суб'єкта, є його особисті амбіції як необхідність та бажання змінити свій стан [3, с.36]. На цьому рівні управління компетенцією складається з оцінки працівником своїх можливостей відповідно до вимог посади, активізації раніше отриманих знань, умінь та навиків та прийняття рішення щодо відповідності його компетенції вимогам посади.

Управління компетенцією працівників починається з визначення чинників, які формують якість персоналу організації. (рис.1)[1, с.37]

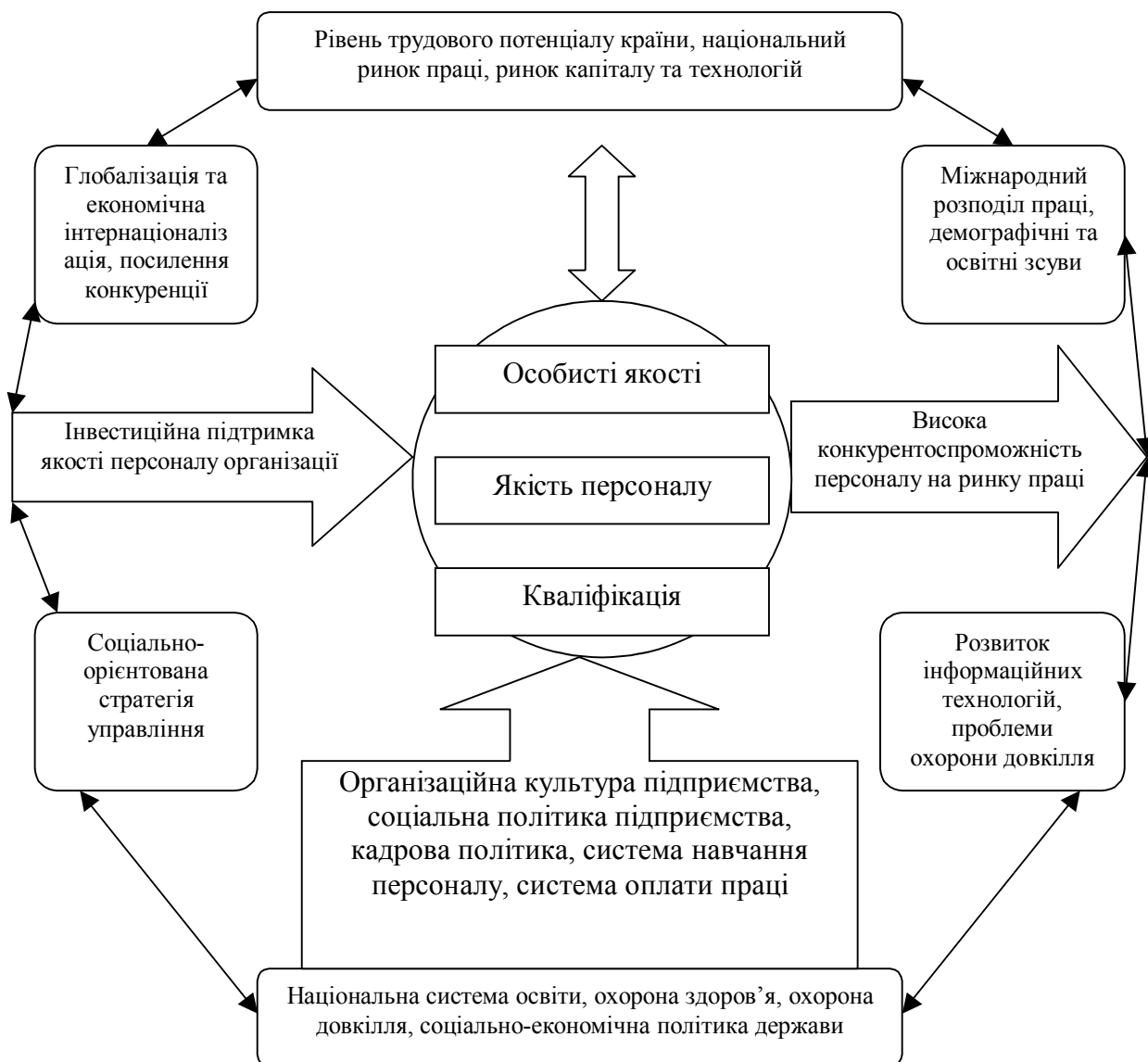


Рис.1 Вплив факторів мікро- та макроекономічного рівня на якість персоналу

Технологія управління компетенцією персоналу включає в себе принципи, методи, інструменти та власне процес управління якістю. На рисунку 2 подано основні етапи процесу управління компетенцією працівників. Оскільки розвиток персоналу – безперервний процес, тому й зобразити його можна, як замкнуте коло.

Серед принципів, на основі яких здійснюється управління компетенцією персоналу можна виділити принципи ефективності, прогресивності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, гнучкості, науковості, безперервності, систематичності, багатоаспектності, комфортності, стійкості та професіоналізму.

Щодо методів, які використовуються в процесі управління компетенцією персоналу, то доцільно виділити методи обстеження або збору інформації про наявність та потребу в певній компетенції (самообстеження, інтерв'ювання, активне спостереження, фотографія робочого дня, анкетування, вивчення документів, моделювання функціонально-вартісного аналізу, проєктивні методи); методи аналізу наявних ресурсів та відповідності компетенцій працівників (системний аналіз, економічний аналіз, декомпозицій, послідовної підстановки, порівнянь, динамічний, структуризація цілей, експертно-аналітичний, нормативний, параметричний, кореляційний і прогресивний аналіз, досвідчений, матричний); методи формування заходів підвищення компетенції працівників (аналогій, експертно-аналітичний, параметричний, блоковий, моделювання, структуризація цілей, досвідчений, творчих нарад, колективного блокнота, контрольних питань, метод 6-5-3, морфологічний аналіз, соціометрія); методи обґрунтування та впровадження відповідних заходів (порівнянь, нормативний, експертно-аналітичний, моделювання, розрахунок кількісних і якісних показників оцінки економічної ефективності пропонованих варіантів, навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, залучення громадських організацій)

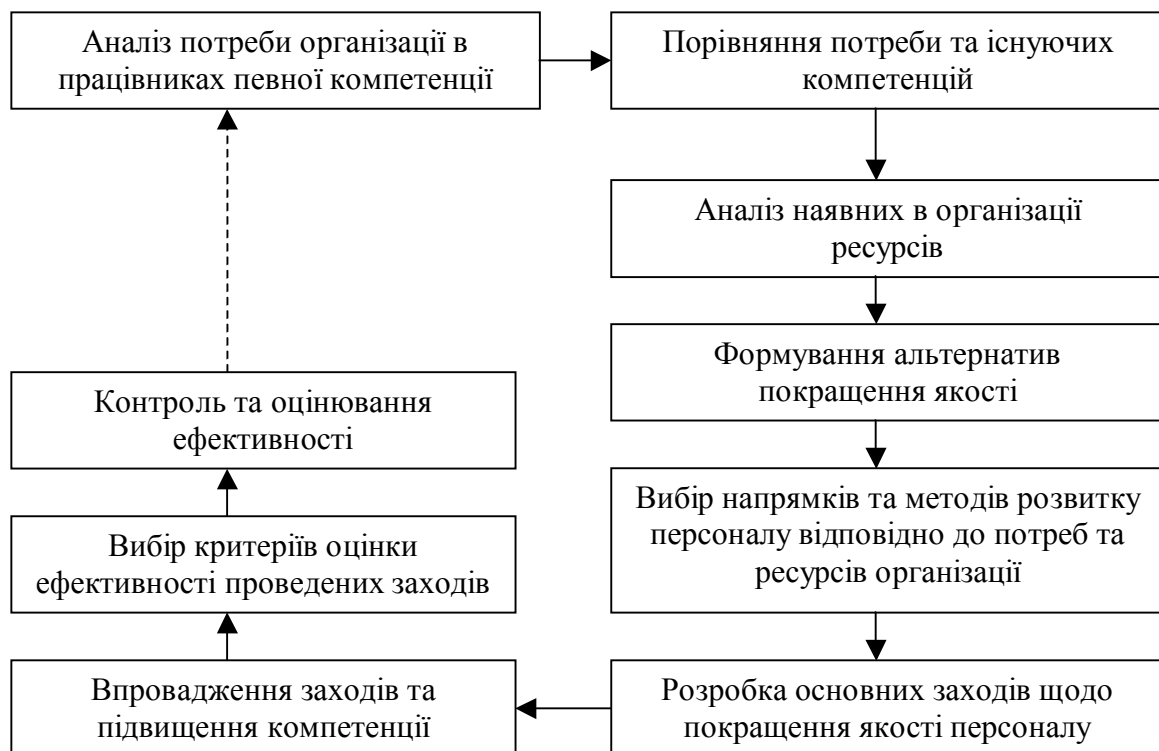


Рис.2. Процес управління якістю персоналу організації

В цілому при цьому управління компетенцією персоналу відбувається в межах системи розвитку персоналу організації, яку треба поділити на три блоки: інформаційний, соціально-психологічний та динамічний (рис.3). Слід зазначити що процес управління персоналу має замкнутий цикл та діє як постійний моніторинг якості курортів.



Рис.3. Система розвитку персоналу

Відповідно до цих блоків організація може забезпечувати потребу в якості персоналу шляхом формування чи активізації знань, умінь та навиків працівника або ротації працівника на посаду, яка відповідає його компетенції. Очевидно, що перевагами другого методу є його менша вартість, проте в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища та вимог ринку, працівники не завжди володіють необхідною компетенцією. В такому разі, виникає необхідність вкладати кошти в розвиток компетенцій персоналу, відповідно до потреб організації, для забезпечення її конкурентноздатності на ринку.

Останнім часом все більшої ваги набуває організаційна культура, яка впливає на всі напрямки діяльності, зокрема і на компетенцію працівників. Заохочуючи навчання, підвищення кваліфікації, ротацію, формуючи принципи ділової етики, організаційна культура впливає на професійну культуру працівника та його професійні характеристики. Зміна особистих характеристик працівника, як складової компетенції, відбувається шляхом окреслення спільних для організації ціннісних орієнтирів, формуванню лояльності працівників, їх надійності, командного духу тощо. Творчий потенціал росте за рахунок самонавчання, саморозвитку, можливості вносити пропозиції щодо удосконалення діяльності організації, проявляти ініціативу. Організаційна культура формує в працівників почуття відданості, гордості, спільності з організацією, усвідомлення відповідальності та вагомості свого вкладу в досягнення спільної мети, тим самим мотивуючи персонал до активних дій. Таким чином, формування та розвиток організаційної культури сприятиме зростанню компетенції працівників, їх задоволення роботою і прагнення до надання якісних туристичних, рекреаційних, санаторно-курортних послуг та задоволення клієнтів.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах проблема якості персоналу виходить на перший план в будь-якій організації, особливо в організаціях санаторно-курортного комплексу, де персонал забезпечує належне надання санаторних, курортних, рекреаційних та інших послуг, а отже сприяє формуванню стійких та високих конкурентних позицій організації на ринку. Тому управління компетенцією персоналу стає запорукою успішної діяльності санаторно-курортних підприємств. Воно відбувається в межах системи розвитку персоналу організації і може полягати в ефективнішому використанні вже наявних компетенцій або їх покращенні. Крім того, підхід до управління компетенцією персоналу на основі культурологічних засад дає змогу отримати ряд переваг, як для працівників (досягнення вищого посадового статусу в організації, потенційно вищий ступінь задоволення від роботи в організації, яка надає йому можливості професійного зростання і підвищення рівня життя; можливість вищої оплати праці; отримання змістовнішої і адекватної професійним інтересам роботи; розвиток професійних здібностей за рахунок організації), так і для самої організації (ефективне використання про-

фесійних здібностей персоналу в інтересах справи, досягнення цілей і завдань організації; своєчасне забезпечення організації необхідною кількістю персоналу з відповідним професійним досвідом; створення ефективних стимулів для трудової віддачі і розвитку персоналу; забезпечення відносно стабільного складу персоналу; здатність акумулювати професійний досвід і підвищення лояльності працівників до організації). Керівникам організації необхідно мислити стратегічно та випереджуюче, розуміючи важливість інвестування коштів в розвиток персоналу, щоб отримати високу віддачу в майбутньому.

Запропоновані в статті підходи до управління компетенцією персоналу матимуть продовження в майбутніх дослідженнях автора, зокрема при формуванні переліку компетенцій, притаманних працівнику туристичної організації та побудові моделі доцільності інвестування в розвиток людського капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лукьянченко Н.Д., Муромец Н.Е. Инвестиционная поддержка качества персонала предприятия / Донецкий национальный ун-т; Донецкий ин-т автомобильного транспорта: Моногр. — Донецк: Лебедь, 2003. — 178 с.
2. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Технологии: Учеб. пособ. для студ. вузов, обуч. по спец. 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом». — М.: ЮНИТИ-Дана, 2005. — 191 с.
3. Лабунский Л.В. Принципы развития компетенций персонала // Политика отрасли. -2004. — № 3(91). С. 36-37.
4. Коваленко Ю.О. Конкурентоспособность Украины как объекту международного туризма // Экономика: проблемы теории та практики. — 2004. — Выпуск 190. — С.375-379.