

5. Гарина Е. П. Антикризисное управление : учеб. для вузов / Е. П. Гарина, О. В. Медведева, Е. В. Шпилевская. – Ростов н/Д. : Феникс, 2011. – 345 с.
6. Глазл Ф. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными / Ф. Глазл, Б. Ливехуд. – Калуга : Духовное познание, 2000. – 264 с.
7. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 76-92.
8. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Дж. Н. Келли; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
9. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
10. Емельянов Е. Н. Жизненный цикл организационного развития / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына // Организационное развитие. – 2006. – № 2. – С. 16.
11. Жизненный цикл малого предприятия / Г. Ермилова, А. Закусина, А. Литвак и др.; под общ. ред. А. А. Шамрая. – М. : Фонд «Либеральная миссия», 2010. – 244 с.
12. Ивашковская И. В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И. В. Ивашковская, Г. Н. Константинов, С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 4, т. 2. – С. 19-34.
13. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Дж. Коллинз. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – 285 с.
14. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. / Б. З. Мильнер. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 558 с.
15. Мироненко Ю. Д. Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // Корпоративные системы. – 2004. – № 5. – С. 5-11.
16. Орчаков О. А. Теория организации : [Электронный ресурс] / О. А. Орчаков. – М. : МИЭМП, 2006. – Режим доступа : http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html?go=part-016*page.htm.
17. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла организаций в процессе организационной диагностики / С. Р. Филонович // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 53-64.
18. Широкова Г. В. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации / Г. В. Широкова // Вестник СПбГУ. Серия 8 : Менеджмент. – 2006. – Вып. 2. – С. 25-42.
19. Широкова Г. В. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирическое исследование / Г. В. Широкова, О. Ю. Серова // Вестник СПбГУ. Серия 8: Менеджмент. – 2006. – Вып. 1. – С. 3-27.
20. Grainer L. «Evolution and Revolution as Organizations Grow» / L. Grainer // Harvard Business Review. – 1998. – May-June. – P. 58.
21. Lester D. L. Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale / D. L. Lester, J. A. Parnell, A. Carraher // The International of Organizational Analysis. – 2003. – Vol. 11. – N 4. – P. 339-354.
22. Miller D. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle / D. Miller, P. Friesen // Management Science. – 1984. – Vol. 30. – N. 10. – P. 1161-1183.

Скляр Є.П.

УДК 65.012.32

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ

Постановка проблеми. Зміни в корпоративному управлінні, що намітилися на порозі нового тисячоліття та були викликані глобалізацією ринків і структури промисловості, зрушеннями в архітектурі робочих місць і демографії робочої сили, швидкими і безперервними організаційними і технологічними змінами, є стратегічними. Організаційні зрушення, які виникають у відповідь на нові умови ведення бізнесу, викликають і змінення в орієнтирах розвитку персоналу промислових підприємств. Зачіпаючи, в першу чергу, стратегію підприємств, вони перетворюють людський розвиток на її ключовий елемент. Це визначає необхідність формування нових принципів, шляхів та напрямів розвитку персоналу промислових підприємств. Сучасним підходом до розвитку персоналу підприємств є використання концепції компетенцій у кадровій роботі промислових підприємств. Необхідність формування теоретичних та методичних підходів до розвитку персоналу промислових підприємств на основі використання концепції компетенцій визначає актуальність теми дослідження та її практичну значущість.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню сутності, змісту та напрямів розвитку персоналу промислових підприємств присвячено велику кількість робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників [1-6]. В роботах цих авторів розкрито організаційно-економічні та філософські аспекти управління персоналом, його ключові аспекти та напрями. Проте подальший розвиток теорії та практики розвитку персоналу виявив необхідність концентрації уваги менеджерів на необхідності пошуку внутрішніх стимулів цього розвитку, оскільки розвиток людини не може бути нав'язаним ззовні: він завжди є усвідомленим процесом, який має йти від потреби персоналу до творчого, професійного та особистісного зростання. Використання концепції компетенцій у розвитку персоналу промислового підприємства дає змогу визначити нові шляхи та напрями розвитку персоналу, створити стимули для особистісного та професійного зростання персоналу. Вивчення теоретичних та емпіричних надбань, результати яких опубліковані у вітчизняній та зарубіжній літературі,

дозволяє стверджувати, що понятійний апарат концепції компетенцій залишається нечітким, а з певних позицій – взагалі невизначеним. Це зумовлює необхідність подальших досліджень як концепції компетенцій як такої, так і можливості її використання у розвитку персоналу промислових підприємств.

Мета статті полягає у формуванні теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо розвитку персоналу промислових підприємств шляхом формування системи професійного навчання, заснованого на компетенціях.

Виклад основного матеріалу. Розвиток персоналу підприємств полягає у розширенні і поліпшенні знань, навичок і досвіду, а також способу поведінки і ціннісних установок співробітників, спрямованих на досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей. Розвиток персоналу підприємства передбачає не тільки впровадження конкретних заходів, спрямованих на поліпшення професійних можливостей людини, таких як навчання, але й створення сприятливих умов для їхнього розвитку, відповідну мотивацію, яка зумовлює готовність та бажання співробітників до розвитку, зачіпаючи їх індивідуальні цілі.

Одним з сучасних підходів до управління персоналом промислових підприємств є використання концепції компетенцій у кадровій роботі, зокрема, у оцінюванні персоналу, результати чого дозволяють визначати подальшого напрямку розвитку персоналу підприємства. Широкий спектр можливостей використання концепції компетенцій у кадровій роботі підприємств визначає необхідність формування нових підходів до розвитку персоналу на основі компетенцій. У загальному розумінні компетенції персоналу представляють собою сукупність знань, навичок, досвіду, моделей професійної поведінки, що дозволяє успішно діяти в професійній сфері [6]. Ключовими характеристиками компетенції є: сукупність знань і моделі професійної поведінки працівника, які дозволяють йому "успішно" виконувати свою роботу.

Професійне навчання є одним з найбільш перспективних та результативних напрямів розвитку персоналу промислових підприємств, можливості якого ще не вичерпані. Під професійним навчанням розуміється діяльність, спрямована на розвиток і підтримку ключових компетенцій персоналу, які необхідні йому для успішного виконання професійних обов'язків. Виходячи з визначення компетенцій персоналу, професійне навчання слід розуміти як процес передавання нових професійних знань та навичок співробітникам підприємства.

Аналіз базових теорій професійного навчання, до яких у західній практиці відносять біхевіоризм, когнітивізм, гуманізм, соціальне навчання, конструктивізм, холістичне навчання [1], а також сучасних концепцій професійного навчання, таких як, наприклад, концепція "організації, що навчається" [2], дозволив зробити висновок про те, що принципово важливим в процесі навчання є не стільки можливість сприйняття знань, а саме прикладний аспект їхнього використання та перетворення у інновації. Вирішення цього завдання можливо шляхом формування підходу до навчання персоналу, заснованого на компетенціях.

У загальному розумінні компетенції персоналу представляють собою сукупність знань, навичок, досвіду, моделей професійної поведінки, що дозволяє успішно діяти в професійній сфері [6]. Навчання, засноване на компетенціях, розглядається як навчання, сфокусоване на оволодінні особливими спроможностями з метою формування професійної поведінки та дій, необхідних для вирішення конкретних проблем в робочих ситуаціях. Програма навчання, заснованого на компетенціях, має яскраво виражений прикладний характер. Вона містить практичні або проблемні ситуації та спрямована на їхнє вирішення відповідно бажаним варіантам рішень під час навчання, при цьому акцент робиться на завданні, яке людина здатна виконати, на проблемних і практичних ситуаціях, в яких людина має діяти компетентно. На цих підходах ґрунтується розробка навчальної програми, відбір навчальних матеріалів і тестування учнів.

Професійне навчання на основі компетенцій спрямовано не тільки на розвиток знань, але й на дослідженні комплексної комбінації знань, вмінь і здатності вирішення проблемних ситуацій. Навчання, засноване на компетенціях, розглядається як метод, що дозволяє відповідно реагувати на запити бізнесу і промисловості та готувати учнів до ролі, яку вони гратимуть в їх професійному житті і в суспільстві. Порівняльну характеристику традиційного і заснованого на компетенціях навчання подано у табл. 1.

Як видно з даних табл. 1, принципова відмінність навчання, заснованого на компетенціях полягає тому, що воно спрямоване не на здобуття знань як таких, а на розвиток практичних навичок, вмінь та необхідних компетенцій. За компетенціями відбувається формування навчальної програми, тестування результатів навчання.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційного навчання і навчання, заснованого на компетенціях

Традиційне навчання	Навчання, засноване на компетенціях
Наукомістка програма навчання, спрямована на одержання нових знань і навичок	Програма навчання, заснована на компетенціях, містить практичні або проблемні завдання та ситуації і спрямована на оволодіння практичними навичками
Учні вивчають певний зміст	Учні виконують певні завдання або вирішують проблемні ситуації завдання в присутності інших учнів або індивідуально
Усі учні виконують єдиний навчальний план	Програма навчання формується виходячи з потреб та професійного рівня кожного учня та розробляється "за індивідуальним заказом"
Знання і вміння тестуються	Тестуються переважно компетенції
Тестування під контролем інструктора	Самооцінка і рівноправне оцінювання усіма учасниками процесу навчання
Індивідуальні кваліфікаційні модулі	Загальні навички інтегровані у навчальне завдання
Частини навчальної програми, що одержуються з різних областей знань	Навчальна програма носить між дисциплінарний характер

Особливості формування системи навчання персоналу, заснованого на компетенціях, полягають у такому.

1. Інформаційну підтримку навчання, заснованого на компетенціях забезпечують інформаційні і комунікаційні технології (ІКТ). Використання інформаційних і комунікативних технологій, зокрема, Інтернет, під час навчання персоналу, є дуже дієвим способом активізації навчання.

2. Навчання відбувається індивідуально або в групах. В процесі навчання учні виконують навчальні завдання, які розробляються у формі проблемних ситуацій. Метою навчання є одержання необхідних знань і навичок, а також формування моделей професійної поведінки, які дають їм можливість розв'язувати проблеми ситуації та успішно діяти у складних випадках. Особливістю такого підходу є те, що під час навчання самі учні відкриють для себе знання і навички, якими вони ще не володіють, і спрямовують свої зусилля на самостійне оволодіння ними. Таким чином учні мають самі визначити потребу у знаннях та навчатися, виходячи з цієї потреби. Навчальні завдання виконуються як індивідуально, так і у групах для розвитку комунікативних навичок та вміння працювати у команді.

3. Програма навчання формується виходячи з потреб та професійного рівня кожного учня та розробляється "за індивідуальним заказом". Зasadничим принципом в навчанні, заснованого на компетенціях, є той факт, що учні повинні вивчати тільки те, чого вони ще не можуть зробити або не можуть зробити адекватно. Це може бути визначено за допомогою вхідного тестування компетенцій або її компонентів, якими учні вже оволоділи. Таким чином, розробляються навчальні завдання, розроблені для конкретної людини, які спрямовані на розвиток її компетенцій.

4. Тестування компетенцій. Оцінювання результатів навчання, заснованого на компетенціях, здійснюється шляхом тестування компетенцій; також використовуються самооцінювання і перехресне оцінювання іншими учасниками навчання. Таким чином, обсяг навчального матеріалу та його спрямованість визначають самі учні.

Навчання на основі компетенцій вимагає формування різних методів оцінювання компетенцій. Серед них можна виділити такі методи, як прогностич-не інтерв'ю, метод прямої атрибуції, метод критичних інцидентів, метод репертуарних грат, метод 360°, Assessment Center. Деякі методи, наприклад, метод 360°, передбачають усебічне оцінювання компетенцій учнів на основі оцінювання керівником, колегами, партнерами, а також самооцінки [6].

Узагальнення даних, одержаних під час дослідження, щодо принципів, методів та технологій професійного навчання, заснованого на компетенціях [1-5], дозволило сформувати послідовність навчання персоналу промислового підприємства, заснованого на компетенціях (рис. 1).



Рис. 1. Послідовність навчання персоналу промислового підприємства, заснованого на компетенціях

Висновок. Резюмуючи одержані дані можна зробити висновок про те, що розвиток персоналу промислового підприємства може здійснюватися на основі використання компетенцій. Одним з таких напрямів розвитку персоналу промислових підприємств є навчання. Розроблена автором послідовність навчання персоналу промислового підприємства, заснованого на компетенції, дає змогу оцінити наявні компетенції персоналу, визначити пріоритетні для розвитку компетенції, визначити методи, технології та розробити програму корпоративного навчання, заснованого на компетенціях. Оцінка компетенцій на основі використання аналітичних методів дозволяє оцінити результати навчання шляхом порівняння первинного рівня прояву компетенцій та досягнутого в результаті навчання.

Джерела та література:

1. Swanson R. A. Foundation of Human Recourses Development / R. A. Swanson, E. F. Holton. – 2d edition. – Berrett-Koehler Published, 2009. – P. 456.
2. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / В. Г. Воронкова, В. Г. Белинский, О. М. Попов. – К. : КДЕУ, 2009. – 257 с.
3. Брагіна А. В. Організація професійного навчання персоналу на підприємстві : [Електронний ресурс] / А. В. Брагіна. – Режим доступу : <http://www.masters.donntu.edu.ua/2009/fem/bragina/diss/indexu.htm>
4. Дуракова И. М. Вхождение в реальность. Развитие персонала в международном бизнесе: задачи, тренинги, контроль успешности : [Электронный ресурс] / И. М. Дуракова. – Режим доступа : <http://123-job.ru/articles.php?id=285>
5. Навчання персоналу: від моди до прагматизму : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bogdan.ua/corporation/hr/education/>
6. Вартанова О. В. Компетенція підприємства: термінологічне визначення та складові / О. В. Вартанова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2010. – № 12 (154), ч. I. – С. 32-40.

Тихонова Н.И.

УДК 338.48:796.5

ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СЕРВИСА И КУЛЬТУРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ В ТУРИСТСКОМ БИЗНЕСЕ

Одной из главных задач сферы туризма является совершенствование сервиса, т.е. повышение культуры обслуживания туристов. Высокая культура обслуживания помогает персоналу решать проблемы туриста, а значит способствовать развитию и процветанию всей фирмы. Следовательно, необходимо постоянно проявлять заботу о туристах, потому что турист – это не тот, кто мешает работе персонала, а он – главная причина, по которой трудится весь персонал. Обслуживание туристов не должно выглядеть как одолжение. Наоборот, это туристы оказывают любезность, давая возможность каждому сотруднику проявить себя и заработать.

Проблеме повышения культурного обслуживания туристов посвящены научные исследования таких авторов как Черных Н.Б. [1], Богалдин-Малых В.В. [2], Квартальнов [3], Ильиной [4] и др.

Во времена Советского Союза данный вопрос едва ли не был самым обсуждаемым во всех средствах массовой информации. С приходом в рыночные условия данная проблема не стала менее актуальной, однако приобрела более наукообразный характер.

Целью данной статьи является формирование принципиальных основ сервиса и культуры обслуживания в туристском бизнесе. Данное исследование проводилось в рамках научно-исследовательской работы кафедры менеджмента Национальной академии природоохранного и курортного строительства.

Комплексный характер туристского обслуживания обязывает выработку единого показателя качества работы турагента и туроператора. Существуют несколько подходов к определению качества обслуживания. Так, потребительский подход к определению качества концентрируется на углублении понятия «качество обслуживания туристов».

Туристское обслуживание как продукт характеризуется не только комплексностью, но и такими специфическими особенностями, как нематериальность, неосвязаемость, несохраняемость, неразрывность производства и потребления, непостоянство качества, а также сильной зависимостью от конкретного исполнителя. В отличие от товара, туристское обслуживание потребляют такого качества, каким оно произведено. На это качество влияют масса прямых и косвенных факторов, таких как, материальная база, ресурсы, технологии, инфраструктура и другие.

В оценке потребителями качества туристского продукта немаловажными являются и такие его свойства, как надежность, безопасность, информационная достоверность, психологический комфорт.

Повышение качества культуры обслуживания можно рассматривать по двум определяющим факторам:

- первый – изменение внешнего вида культуры обслуживания;
- второй – изменение отношения обслуживающего персонала к самому процессу обслуживания.

К основным мероприятиям первого фактора можно отнести:

- материализацию услуги;