

господарського комплексу характеризується певними економічними показниками, які викреслюють напрямки здійснення ЕД та кількісний обсяг реалізації екскурсійних послуг, їх якість. Система показників розвитку ЕД в регіоні має включати: обсяг екскурсійних потоків, їх напрямки; сегментацію складових компонентів пропозиції та попиту на екскурсійний продукт; стан та розвиток матеріально-технічної бази; показники фінансово-економічної діяльності суб'єктів які надають екскурсійні послуги (туристичних і екскурсійних підприємств); показники витрат на виробництво екскурсійного продукту та грошових надходжень від ЕД на ринок екскурсійних послуг (внутрішній або зовнішній).

Список використаних джерел

1. Мальська М. П., Бордун О. Ю. *Планування туристичної діяльності: підручник*. К.: Знання, 2012. 310 с.
2. *Управління регіональним розвитком туризму: навч. посіб.* / Д. М. Стеченко, І. В. Безуглий, Н. П. Турло, С. М. Мархонос; за ред. Д. М. Стеченка. К.: Знання, 2012. 455 с.

Хомів О. В.

к.е.н., доцент

Львівський державний університет внутрішніх справ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Виникнення спеціалістів по роботі з персоналом з'явилося ще наприкінці минулого століття. Такі фахівці повинні бути підготованими у галузях промислової соціології і психології. Це зумовило справжню революцію в традиційних формах роботи з кадрами. Якщо до цього кадрова робота була функцією лінійних керівників різного рівня та рангу, а також працівників і керівників кадрових служб, що займаються обліковою, контрольною і адміністраторською діяльністю, то виникнення власне управлінської функції, пов'язаної з забезпеченням належного рівня кадрового потенціалу організації, істотно розширило діапазон задач і посилило значення цього напрямку менеджменту. Саме з появою управління персоналом як спеціалізованої діяльності в системі сучасного менеджменту пов'язано становлення “кадрового менеджменту”, що поступово інтегрує і трансформує до того сформовані форми кадрової роботи. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації як системи не тільки функціонуючої, але і такої, що розвивається. На базі цих моделей сформувався новий підхід у кадровому менеджменті – управління людськими ресурсами.

Становлення форм спільної творчої діяльності тісно пов'язане з трансформацією історично їй попередніх форм: спільно-послідовної, спільно-взаємодіючої, спільно-індивідуальної. Саме в такій послідовності в ХХ ст., як показує досвід менеджменту різних організацій у розвинутих країнах, відбувається розвиток основних форм спільної творчої діяльності. Цей процес, якщо його розглядати в межах організаційно-культурного підходу, можна інтерпретувати як фази становлення партиципативної організаційної культури, а ті трансформації, що мали бюрократична, органічна і підприємницька культури, послідовно генерували парадигми кадрової роботи в менеджменті західних країн.

Розглянемо логіку даного історичного процесу організаційно-культурної еволюції. Технократичний підхід, який корениться у філософії позитивізму, був перенесений (найбільш відома фігура в цьому підході – Ф. Тейлор) у практику організації виробничих і трудових процесів у зв'язку з різко зростаючою потребою підвищення ефективності діяльності великомасштабних виробничих систем, орієнтованих на випуск серійної масової продукції. Працівник у подібного роду людино-машинних системах трактувався як “гвинтик”, і проблема оптимізації функціонування таких технологій зважувалася на шляхах раціоналізації соціально-виробничих зв'язків і трудових процесів за рахунок використання більш ефективних механізмів контролю і винагороди. Кінцева мета раціоналізації – підвищити рівень експлуатації всіх елементів (у тому числі і “людського

матеріалу”) цих систем.

Негативні соціальні наслідки подібного роду раціоналізації, особливо в кризових ситуаціях (у першу чергу, в умовах воєн), ріст продуктивності праці за рахунок впровадження елементів його наукової організації, стали очевидні уже в другій половині 20-х рр. і породили серію соціальних експериментів (дослідження Е. Мейо). Гуманізація трудових відносин, залучення працівників в обговорення питань, що стосуються їх виробничої діяльності, використання позитивних ефектів групової самоорганізації – такі найважливіші принципи доктрини людських відносин. Її реалізація вперше додала найманому працівнику статус (хоча і нерівноправного) партнера у взаєминах з менеджером і хазяїном підприємства, коли необхідно було врегулювати важливіші соціальні і трудові питання. Гарантією цього стилю взаємин могла стати лише колективістська солідарність трудящих, що знаходить інституціональне вираження в діяльності професійних союзів.

Колективістська по своїй суті ідеологія професіоналізму, яка властива багатьом професіям досередини 50-х років була гальмом на шляху НТР, бо широке впровадження технічних нововведень витіснило низькокваліфіковану працю. Стимулювання індивідуального професійного розвитку за рахунок включення механізмів особистого зацікавлення та персональної відповідальності – така специфіка нового підходу кадрового менеджменту, який розвинувся на заході у 60-70-х роках ХХ століття. Його використання власне було направлене на підвищення підприємницької активності усіх працівників та на підвищення конкурентноздатності підприємств.

Проте акцент на споживчу мотивацію робітника, виділення егоїстичної моралі вели до розпаду і моральної, і психологічної атмосфери підприємства, знижуючи ефективність її діяльності. Тоді як “лікування” природним виглядало повернення до колективістських колективістських цінностей, що забезпечували здорову атмосферу в організаціях, де працівники поєднані між собою в тимчасові і постійні групи, займались спільною діяльністю.

За умов кризи в 70-х рр. створення оптимальної форми організації для таких робочих груп стало першочерговим завданням. Соціальна і культурна творчість самих працівників, їхня особиста участь у самоорганізації і самоврядування, взаємний контроль, взаємодопомога і взаємозамінність, наявність загальних цінностей і цілей, що визначають поведінку кожного члена команди, колективна відповідальність за результати і високу ефективність роботи, розвиток і використання індивідуального і групового потенціалів – саме такі елементи з’явилися у новому підході в кадровому менеджменті в 80-90 р. ХХ ст. Це отримало назву *team management* – командний менеджмент. Отже, можна говорити про чотири основні парадигми в кадровому менеджменті у ХХ ст.:

- доктрина наукової організації праці;
- доктрина людських відносин;
- доктрина контрактації індивідуальної відповідальності;
- доктрина командного менеджменту.

Причому остання парадигма являє собою органічне поєднання послідовних трансформацій, які історично передують партиципативній організаційній культурі. З цього погляду відсутність у тій чи іншій національній чи корпоративній культурі попередніх та модернізованих елементів трьох організаційних культур – бюрократичної, органічної та підприємницької, робить надто проблемним повноцінну реалізацію командного менеджменту через недостатньо ефективну організацію діяльності, неадекватний морально-психологічний настрій та низький рівень професіоналізму. Ця детермінованість ступенем зрілості організаційних культур, застосування передових засобів для кадрового менеджменту з управління персоналом показує, зокрема, можливість штучного перенесення найбільш ефективних інструментів кадрової роботи для вітчизняних підприємств.