

УДК 339.138:005.95:338

РАЗВИТИЕ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ ТУРИЗМА

Селюков М. В., Рогова А. В.

ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», Белгород, Россия (308015, г. Белгород, ул. Победы, 85), e-mail: Selyukov@bsu.edu.ru

В статье рассматриваются возрастание роли человеческого фактора в туристских организациях, основные подходы к управлению персоналом в туризме и социально-культурном сервисе, раскрывается роль и влияние кадрового менеджмента на повышение социально-экономической эффективности отечественной туристской индустрии. Особое внимание уделяется маркетинговому инструментарию в управлении персоналом туристских организаций, раскрывается сущность понятия «маркетинг персонала», описаны основополагающие задачи маркетинга персонала в туристских организациях, систематизированы факторы внешней и внутренней среды маркетинга персонала в индустрии туризма, рассматриваются особенности анализа рынка труда в сфере туризма. Представлена разработанная авторами система личностных качеств, которыми должен обладать и постоянно развивать менеджер в сфере туризма, включающая три основные группы: деловые, личностные и нравственные качества.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровые технологии в сфере туризма, маркетинг персонала, личностный профиль менеджера по туризму.

DEVELOPMENT OF APPROACHES TO MANAGEMENT OF THE PERSONNEL IN ORGANIZATIONSTOURISM

Selyukov M.V., Rogova A.V.

Belgorod state national research university, Belgorod, Russia (308015, Belgorod, Pobeda, 85), e-mail: Selyukov@bsu.edu.ru

The article considers the increase of the role of human factors in the tourism organizations, the main approaches to management of the personnel in tourism and socio-cultural service, reveals the role and impact of human resource management at improving the socio-economic efficiency of the domestic tourism industry. Special attention is paid to the marketing tools in the management of the personnel of tourist organizations, reveals the essence of the notion "marketing personnel", describes the fundamental tasks of marketing personnel in the tourism organizations, systematized factors of the external and internal environment of the marketing personnel in the tourism industry, considers the peculiarities of analysis of the labour market in the sphere of tourism. Presenting the authors of the system of personal qualities, which must have and constantly to develop a manager in the sphere of tourism, including the three major groups: business, personal and moral qualities.

Key words: personnel management, personnel technologies in the sphere of tourism, marketing personnel-personnel, the personal profile manager on tourism.

Сфера туризма является одной из значимых и перспективных отраслей развития малого и среднего бизнеса многих стран мира. Несмотря на высокий уровень турбулентности рыночной среды, число туристов, желающих отдохнуть в мире, увеличивается быстрыми темпами. Складывающиеся мировые тенденции обуславливают более жесткие требования к функционированию отечественных организаций индустрии туризма. Эти требования затрагивают все стороны деятельности туристских организаций как субъектов рынка, отражаются на их статусе и положении в системе общественного производства в целом и, в частности, на организации управления персоналом. Возникает необходимость в персонале, который смо-

жет не только правильно подобрать и организовать поездку, с учётом индивидуальных потребностей клиента, но и будет способствовать стратегическому развитию своей туристской организации.

Возрастание роли человеческого фактора в туристских организациях отразилось на усложнении задач управления персоналом, функциональных обязанностях и уровне профессиональной компетентности менеджеров. При всем многообразии существующих подходов к этим проблемам в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются: формализация методов и процедур отбора кадров, выдвижение молодых и перспективных работников. Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике управления туристской организацией.

Новая эпоха управления персоналом – это усиливающиеся требования к признанию экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудовой активности, развитие компетенций и создание условий для максимально полного выявления личностных возможностей и способностей [2]. Кроме того, меняющийся вектор развития организаций в сфере туризма предполагает корректировку представлений о выборе подходов и процедур к работе с персоналом, в том числе с учетом нарастающей тенденции интернационализации бизнеса.

В современных условиях развития отечественной туристской индустрии остро стоит вопрос в обеспечении организаций данной отрасли квалифицированными работниками, спрос на которых всегда был высоким. Однако найти профессионала в этом деле не так-то просто, так как помимо профессиональных навыков, он должен обладать индивидуальными способностями. Менеджер по туризму – это главный сотрудник туристской фирмы, именно он, непосредственно, ведёт общение с клиентом, через которое реализуется покупка туристского продукта [1]. Наряду с этим, он несёт ответственность за качество предоставляемых услуг перед туристской организацией, где он работает, и перед клиентами, потребности которых должны быть удовлетворены. Исходя из этого, есть необходимость в выделении ряда качеств, которыми должен обладать менеджер по туризму. В свою очередь, их можно разделить на три основные группы: деловые, личностные и нравственные качества.

Деловые качества базируются на установлении со своими клиентами «партнёрских» взаимоотношений, которые приносят эффективность работе туристской фирмы. Среди них особое место занимает компетентность, т.е. знания и умения, без которых менеджер не может решать профессиональные задачи. Основой компетентности является опыт работы. Менеджер по туризму, проработавший в сфере туристских услуг менее трёх лет, является мало оплачиваемым и значимым для фирмы, чем тот работник, который долгое время занимался продажей туристского продукта. Багаж знаний, который работник приобрёл в процессе ту-

ристской деятельности, позволяет быстро ориентироваться в огромном количестве постоянно поступающей и обновляемой информации в сфере туризма, а также угадывать желания клиента и вовремя их реализовывать [5].

Среди деловых качеств, которыми должен обладать и постоянно развивать менеджер в сфере туризма, особое место занимает уровень владения иностранными языками. На сегодняшний день без этого критерия отбора не обходится ни одна туристская фирма. Без знания языков не стать высококвалифицированным специалистом, так как менеджеру по туризму приходится сталкиваться с множеством сайтов бронирования билетов и гостиниц на английском языке. Нередко возникают моменты созвониться с иностранным представителем туристского оператора [1].

Важное значение для формирования современного квалифицированного менеджера в сфере туризма имеют также компьютерные навыки и юридические знания. Если первые предполагают владение различными программами бронирования туров, позволяющими быстро и эффективно установить связь с туристским оператором и с клиентом. То вторые – основываются на знании и соблюдении юридического законодательства, касающегося всей туристской деятельности.

Менеджер в сфере туризма должен быть прекрасным маркетологом, так как, в первую очередь, при устройстве на работу, он изучает туристский рынок и ценовую политику основных туристских операторов. Любой менеджер в сфере бизнеса должен обладать элементарными знаниями математических и экономических основ. В процессе работы ему необходимо сопоставлять основные ценовые политики туристских операторов и выбирать для них приемлемый вариант [3].

Необходимо выделить также качества, которые характеризуют организаторские способности менеджера в сфере туризма. К их числу можно отнести целеустремленность, решительность, умение организовать свое рабочее место, синергетика, организация проведения переговоров, инициативность, креативность. Особое значение среди них приобретает умение налаживать контакты через написанные отчеты, письма, речи и обсуждения, другими словами, коммуникабельность. В этот аспект входят ясно выраженные, уверенные мысли и доводы через убедительную, правильную речь, психологические моменты общения и создание для клиента всевозможных комфортабельных условий.

К личностным (психологическим) качествам, которые необходимо развивать современным специалистам в сфере туризма, можно отнести:

– Психологическая изобретательность, дающая менеджеру по туризму понять через общение с клиентом все его потребности и желания, увидеть через поведения, мимику, же-

сты, какой типаж клиента перед ним находится, и какой вариант туристского продукта будет для него наиболее приемлемым.

– Наличие хорошей памяти. Менеджер по туризму должен обладать хорошей памятью, чтобы быстро ориентироваться в информационном потоке множества курортных зон, их климатических условиях, истории, традициях, времени рейсов и местах пребывания. Следовательно, наличие этого критерия способствует эффективной работе туристской фирмы.

– Энергичность. Без оптимизма и большого запаса энергии, менеджеру по туризму можно не начинать свой рабочий день. Так как именно это способствует расположению клиента и результативности действий туристской фирмы.

– Стрессоустойчивость. Туристский бизнес полон различных конфликтных ситуаций с клиентами, поведение которых непредсказуемо. Нужно сохранять спокойствие, деликатность, тактичность даже в сложных моментах.

Нравственные качества – это то, без чего менеджеру трудно достичь с клиентом понимания, завоевать доверие и уважение. К основным таким качествам относятся: честность и порядочность, предполагающие всегда соблюдение норм общечеловеческой морали; внешняя привлекательность (опрятный вид, правильно подобранный офисный стиль одежды, аккуратность и размеренность в действиях); доброжелательность (вежливое обращение с клиентами, проявление заботливости и постоянная лёгкая улыбка на лице); обязательность (оформление туров требует точности время прибытия и отбытия туристской путёвки, которые необходимо соблюдать, менеджеру всегда помнить о них и информировать клиентов в обязательном порядке); справедливость (менеджер должен своими действиями всегда оправдать ожидания клиента).

Руководство организаций сферы туризма должны создавать условия, стимулировать своих работников для постоянного профессионального развития, совершенствования своих деловых, личностных и нравственных качеств, так как их проявление создает приятное впечатление не только о работнике, но и что самое главное о деятельности туристской организации в целом. Положительный имидж менеджера по туризму – это положительный имидж туристской организации и залог успеха всей индустрии туризма.

В последние годы актуальным требованием становится использование инструментов маркетинга в управлении персоналом, позволяющих сформировать системный подход к изучению рынка труда, методам современной модернизации системы управления человеческими ресурсами в сфере туризма и самое главное – удовлетворить потребность организации в компетентных работниках.

Маркетинговый подход к управлению персоналом представляет собой деятельность, направленную на тщательное и всестороннее изучение рынка труда, спроса на персонал,

предпочтений и потребностей работодателей, планирование и прогнозирование ассортимента востребуемых профессий, разработку мероприятий по удовлетворению спроса на рабочую силу, выявление потенциальных потребностей работодателей в редких или дефицитных профессиях, формирование покупательских приоритетов в поиске персонала высшей квалификации, сотрудничество со службами занятости, биржами труда, образовательными учреждениями и другими источниками рабочей силы, формирование имиджа работодателя. Реализация поставленных задач, таким образом, позволит в долгосрочной перспективе обеспечить туристскую организацию не столько человеческими ресурсами, сколько образовать стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами. Он включает следующие понятийные элементы:

- маркетинг как основной принцип управления, ориентированного на рынок;
- маркетинг как метод систематизированного поиска решений; на основе современных методов исследования рынка формируется база данных, как для стратегических, так и для оперативных решений;
- маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ; ориентированная и целенаправленная коммуникативная политика решает стратегическую задачу по представлению на рынке собственной организации как конкурентоспособной и привлекательной [4].

Основополагающими практическими задачами маркетинга персонала в организации сферы туризма, в первую очередь, должны стать:

- исследование внешней и внутренней среды туристской организации;
- изучение и сегментирование рынка труда;
- изучение имиджа туристской организации.

Предметом исследования внешней и внутренней среды организации являются факторы или условия, в которых осуществляется туристская деятельность. Внешняя и внутренняя среда туристской организации раскрывается через содержание соответствующих внешних и внутренних факторов. Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления обычно не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников ее покрытия [2]. К внешним факторам, определяющим содержание маркетинга персонала можно отнести:

- общеэкономическая ситуация и состояние отечественной туристской индустрии (анализ данного фактора показывает тенденции экономического развития, конкурентную ситуацию, взаимодействие с профсоюзами, ситуацию в области образования);

- развитие туристских и гостиничных технологий (определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что, в свою очередь, формирует изменение требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала);
- особенности социальных потребностей (данный фактор позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент общественных, производственных отношений);
- развитие законодательства (при решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать нормы трудового законодательства, его возможные изменения в обозримом времени, особенности в области охраны труда, занятости и т. п.);
- кадровая политика организаций-конкурентов (изучение методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения направленной на изменение кадровой политики).

Под внутренними факторами понимаются такие факторы, которые в значительной степени поддаются управляющему действию со стороны организации [4]. Основными внутренними факторами являются:

- цели организации (четкость и конкретность систем целеполагания определяют строгую направленность долгосрочной политики организации, ее цели и задачи, формируя стратегию маркетинга персонала);
- финансовые ресурсы (точная оценка потребности и возможностей туристской организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования и подготовки кадров);
- кадровый потенциал организации (данный фактор распространяется, как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом; он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга);
- источники покрытия кадровой потребности (этот фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора туристской организацией источников покрытия кадровой потребности, соответствующих состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам и т.д.).

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации маркетинговой деятельности в области персонала. Анализ внешней и

внутренней среды организации необходим для уточнения конкретных направлений исследования рынка труда.

Предмет изучения рынка труда – весь предназначенный к использованию потенциал рабочей силы. Этот потенциал охватывает как внешний рынок труда, так и имеющийся коллектив, т.е. внутренний рынок труда. Основными направлениями анализа внешнего рынка труда являются:

- структура рынка труда, в том числе секторная, региональная, возрастная, квалификационная, профессиональная,
- мобильность рабочей силы;
- источники и пути покрытия потребности в персонале; поведение конкурентов на рынке труда;
- стоимость рабочей силы.

Анализ указанных направлений позволяет установить количественное и качественное состояние таких параметров рынка труда, как спрос на персонал и предложение персонала.

Предмет изучения имиджа организации – представление о ней на внутреннем и внешнем рынках труда. Цель такого изучения – обеспечение отправных точек мероприятий по улучшению имиджа работодателя, направленных на то, чтобы и потенциальные работники, и сотрудники туристской организации предпочли его конкурентам. К инструментарию исследования имиджа можно отнести:

- опросы работников туристской организации, ее партнеров, потребителей и других групп людей;
- анализ найма, особенно неудачных мероприятий по подбору кандидатов на вакантные должности, а также мероприятий по подбору персонала из близкого окружения сотрудников;
- изучение претензий, высказываемых работниками в процессе деловой оценки, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий;
- целенаправленный анализ данных исследования рынка труда.

Таким образом, современная бизнес-среда функционирования туристских организаций требует решения принципиально новых задач, важнейшая из которых является максимально эффективное использование своего кадрового потенциала. Причем это актуально не только для общества в целом, но еще в большей степени для каждой туристской организации. Развитие подходов к управлению персоналом в туристских организациях – это важнейшее направление, которое должно вывести отечественную туристскую индустрию на новый путь стабильного развития.

Список литературы

1. Вудкок М. А. Раскрепощенный менеджер: учебное пособие – М.: Дело, 2009. – 437 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: КНОРУС, 2009. – 368 с.
3. Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. 4-е изд. – 240 с.
4. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 432 с.
5. Кузин Ф. А. Имидж бизнесмена: учебное пособие. – М., 2008. – 148 с.

Рецензенты:

Матузенко Е. В., д.э.н., профессор, профессор кафедры коммерческой деятельности и рекламы Белгородского университета кооперации, экономики и права, г. Белгород.

Терновский Д. С., д.э.н., доцент кафедры статистики Белгородского университета кооперации, экономики и права, г. Белгород.