

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Морозова Наталья Николаевна, к.э.н., доцент,
заведующий отделом экономики сферы услуг, morozova7373@mail.ru
ГНУ «Институт экономики Национальной академии наук Беларуси»
Бондаренко Виталий Михайлович, к.юр.н., доцент, vitabone@mail.ru
Белорусский государственный университет физической культуры

Morozova Natalia Nikolaevna, PhD, associate professor,
Head of the Department of Economics of the Service sector
Institute of Economics of the National Academy of Sciences of Belarus,
Bondarenko Vitaly Mikhailovich, PhD, associate professor
Belarusian State University of Physical Culture

Аннотация. В статье отражена система управления персоналом как важнейшего ресурса, который, соединяя в целостную цепочку процесс взаимодействия труда и капитала, позволяет наиболее рационально распоряжаться трудовыми ресурсами туристической организации, формирует его экономическую и социальную эффективность. Авторами анализируются показатели занятости в сфере туристических услуг и их вклад в ВВП Республики Беларусь, приводятся подходы к управлению персоналом.

Ключевые слова: Республика Беларусь, рынок труда, занятость, управление персоналом, сфера услуг, туристическая деятельность, цифровизация.

На протяжении последнего десятилетия, до пандемии COVID-19, туризм являлся одной из динамично развивающихся и высокодоходных сфер экономики для многих государств. В Республике Беларусь число организаций, осуществляющих туристическую деятельность выросло с 783 единиц в 2010 г. до 1315 единиц в 2021 г. Вклад сферы туризма в ВВП в 2020 г. составлял 2,5 %, при численности занятых в ней 251902 чел. или 5,8 % от общей численности занятых в экономике [1, с. 6]. Следует отметить, что если за период с 2016 по 2019 гг. среднегодовой прирост занятых в сфере туризма составлял 1,5 %, то с началом пандемии с 2019 по 2020 гг. доля занятых сократилась на 0,2 процентных пункта (с 6,0 % до 5,8%) [1, с. 8]. Безусловно, обострение геополитической и социально-экономической обстановки в мире существенно сказалось на сфере туризма. Наибольший ущерб несет сфера услуг, что проявляется в сворачивании туристического бизнеса, закрытии кафе и ресторанов, гостиниц, сокращаются авиаперевозки. Еще один фактор, влияющий на туристический бизнес и занятость в нем – это непредсказуемость и экономическая турбулентность, поэтому ряд занятых в данной сфере пытается найти себя в смежных профессиях или выходит на рынок труда с целью получения от государства помощи в виде пассивной или активной политики занятости [2, с. 866]. Поэтому, для сохранения социальной составляющей в индустрии туризма и выпуска туристского продукта необходимо участие персонала туристических организаций в производственном процессе, поскольку именно персонал является одним из основных факторов роста конкурентоспособности организации, а качество продукта в них зависит от профессионального мастерства. Деятельность по управлению персоналом предусматривает целенаправленное воздействие на человека, ориентированное на приведение в соответствие возможностей, стратегий и условий развития.

Система управления персоналом любой туристской организации состоит из взаимосвязанных подсистем: кадровой политики; принципов, механизмов и методов управления персоналом; функций менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль); системы найма и высвобождения персонала; системы отбора персонала; системы развития персонала; системы стимулирования. Управление персоналом подразделяется на следующие сферы деятельности: поиск и адаптация персонала, оперативная работа с персоналом (включая обучение и развитие персонала, оперативную оценку персонала, организацию труда, управление деловыми коммуникациями, мотивацией и оплатой труда), стратегическая работа с персоналом. С развитием цифровизации резко возрастает роль менеджера, а его личность, способности, квалификация и профессиональные умения фактически определяют судьбу организации. По опыту стран с развитым рынком основным

фактором конкурентоспособности туристической фирмы, ее выживаемости и процветания становится качество персонала и его отношение к труду, а профессионализм, прогностические качества, интуиция работника в условиях меняющейся внешней среды определяют ценность и результативность принимаемых решений.

Сегодня очевидно, что нельзя достичь стабильного предпринимательского успеха, оставаясь в рамках прежней системы управления персоналом. Управлять старыми методами, видя в людях только исполнителей руководящей воли, не учитывая их уникальности, уже невозможно. В туристической организации, нацеленные на реализацию функции управления персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства турфирмы и ряд функциональных подсистем управления персоналом, где происходит учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом, выражающийся в разработке конечных целей и путей их достижения, а также в создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование и организацию управления персоналом организации. Цели системы управления персоналом представлены на рис. 1.

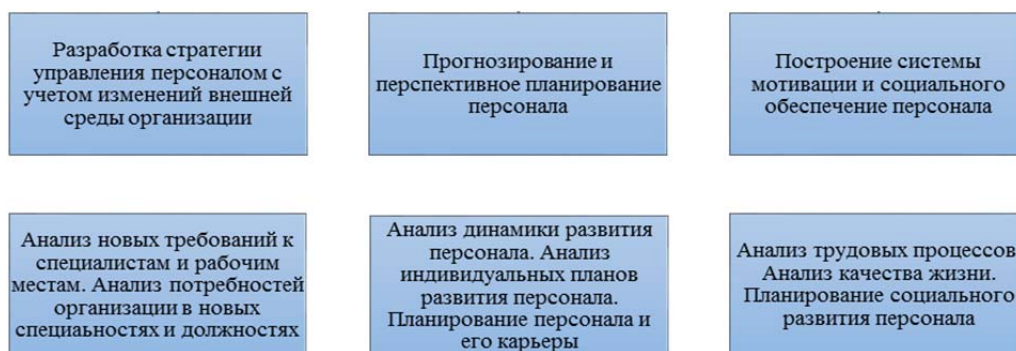


Рисунок 1/ – Цели системы управления персоналом организации

Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет отметить, что в системе управления персоналом организации важно не только обеспечение персоналом, но и их профессиональное и социальное развитие. Социальные цели туристической организации заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников, которые можно рассматривать с позиций персонала и с позиций администрации (рис. 2). Оптимальным является сочетание полномочий линейных руководителей организации и специалистов по персоналу на основе их совместной ответственности. При построении организационной структуры необходимо соблюдать следующие принципы: 1) гибкость – способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями навыков персонала и особенностей организации деятельности (online или offline режим); 2) централизация функций работников в отделах и службах с передачей в нижнее звено функции оперативного управления; 3) специализация – закрепление за каждым подразделением определенных функций управления; 4) нормоуправляемость – соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя (высшее звено — 4-8 чел., среднее звено — 8-10 чел., нижнее звено — 20-40 чел.); 4) разграничение полномочий, когда линейное руководство обеспечивает принятие решений по объемам услуг, а функциональное руководство обеспечивает подготовку и реализацию решений; 5) экономичность с позиции минимизации затрат на построение и содержание организационной структуры управления. Управление персоналом необходимо строить с таким расчетом, чтобы оно соответствовало потребностям сотрудников и позволяло активизировать их работу, повышать производительность труда и, следовательно, эффективность производства [3, с. 18].

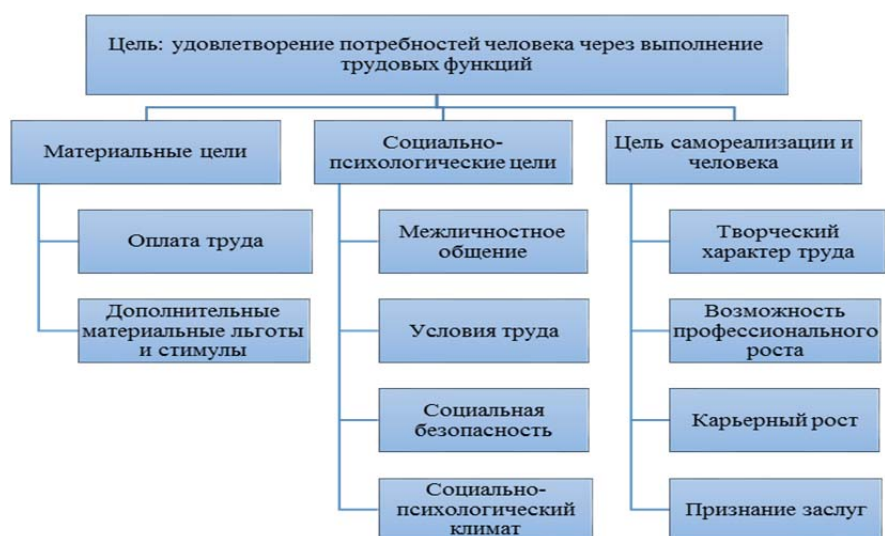


Рисунок 2/ – Цели системы управления персоналом организации с позиции персонала

При управлении персоналом менеджер обязан: нести личную ответственность и не перекладывать ее на подчиненных; способствовать повышению уровня квалификации сотрудников; учитывать индивидуальность сотрудников; достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, стимулируя их к взаимодействию; помогать каждому сотруднику ощущать результаты его труда [3, с. 503].

Сегодня многие западные туристские предприятия и организации вкладывают значительные финансовые средства и инвестиции для основательной подготовки квалифицированного персонала и менеджеров по персоналу, учитывающие грамотный и компетентный рекрутинг, образование, специальные знания и умения. Методы управления персоналом в индустрии туризма требуют формирования специальных подразделений кадровых служб в туристском бизнесе Республики Беларусь. Сегодня нужны соответствующие компетенции, поэтому важно определить компетентность как совокупность следующих факторов: знаний, как результат образования личности; навыков, как результат опыта работы и обучения; способы общения, как умения работать с людьми. Знания содействуют формированию усилий человека и являются основой развития способностей персонала, которые можно разделить на: специфические знания – те, что нужны ежедневно для решения совершенно определенных текущих задач и не могут быть определены должностными обязанностями, а приобретаются на основе практической деятельности и вместе с опытом работы; общие профессиональные знания, которые приобретаются в процессе получения образования и дальнейшей подготовки кадров. В зависимости от цели развития персонала формируются задачи (табл/).

Таблица – Структура целей и задач развития персонала организации

Цели	Задачи	Личность	Организация
Стратегические	Улучшение адаптационных способностей и развитие качеств работников в условиях цифровизации	Углубление и расширение персональной стабильности. Развитие потенциала личности	Развитие кадрового потенциала и умения работать в команде.
Тактические	Совершенствование профессиональных знаний и способностей, повышение компетенций.	Ориентация работников на профессиональную карьеру внутри организации. Развитие творческого потенциала.	Выработка навыков у персонала к принятию решений под воздействием внешних факторов.

Итак, складывающиеся мировые тенденции обуславливают более жесткие требования к функционированию отечественных организаций индустрии туризма, что затрагивает все стороны дея-

тельности турорганизаций. Возникает необходимость в персонале, который сможет не только правильно подобрать и организовать поездку, с учётом индивидуальных потребностей клиента, но и будет способствовать стратегическому развитию своей туристической организации. В современных условиях развития отечественной туристической 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 туристической фирмы, именно он, непосредственно, ведёт общение с клиентом, через которое реализуется покупка туристского продукта. Наряду с этим, он несёт ответственность за качество предоставляемых услуг перед туристической организацией, где он работает, и перед клиентами, потребности которых должны быть удовлетворены. Нужно использовать инструменты маркетинга в управлении персоналом, позволяющие сформировать системный подход к изучению рынка труда, методам современной модернизации управления человеческими ресурсами в сфере туризма и самое главное – удовлетворить потребность в компетентных работниках. Для обеспечения турфирмы стратегическим человеческим потенциалом дополнительно требуется деятельность, направленная на: тщательное и всестороннее изучение рынка труда, спроса на персонал, потребностей работодателей; планирование и прогнозирование новых профессий с учетом ИКТ; разработку мероприятий по удовлетворению спроса на рабочую силу; выявление потенциальных потребностей работодателей в редких или дефицитных профессиях; формирование приоритетов в поиске персонала высшей квалификации; сотрудничество со службами занятости, учреждениями образования как источниками рабочей силы; формирование имиджа работодателя.

Список использованных источников

1. Туризм и туристические ресурсы в Республике Беларусь: буклет // Национальный статистический комитет Респ. Беларусь. – Минск, 2021 – 32 с.
2. Морозова, Н.Н. Экономико-правовые аспекты туристической деятельности и их влияние на рынок труда в современных условиях / Н.Н. Морозова, В. М. Бондаренко // Экономическая безопасность: современные вызовы и поиск эффективных решений: материалы всерос. Науч.-практ. Конф., Москва, 19 нояб. 2020 г. / МУ им. С.Ю. Витте; под ред. М.Я. Парфеновой, Л.Г. Руденко, Н.В. Бушуевой [Электронное издание]. – М.: МУ им. С.Ю. Витте, 2020. – С. 865-875.
3. Герчикова, И. Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501 с.