

УДК 005.331

**РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Каморная Дарья Алексеевна, магистр

Прокопец Татьяна Николаевна, к.э.н., доцент

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты разработки эффективной стратегии управления человеческими ресурсами в туристической организации. Акту-

альность темы обусловлена высокой конкуренцией в туристической отрасли и необходимостью обеспечения высокого качества обслуживания клиентов, что во многом зависит от компетентности и мотивации персонала. В ходе исследования проведен анализ существующих проблем в управлении персоналом, выявлены внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность работы сотрудников. Предложена стратегия, включающая меры по улучшению процессов подбора, обучения, мотивации и оценки персонала. Особое внимание уделено использованию современных цифровых технологий и созданию благоприятного корпоративного климата. Результаты внедрения стратегии демонстрируют повышение производительности труда, снижение текучести кадров и улучшение качества предоставляемых туристических услуг. Представленные рекомендации могут быть использованы как практическое руководство для руководителей туристических организаций, стремящихся повысить конкурентоспособность своего бизнеса за счет эффективного управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, туристическая организация, мотивация персонала, стратегия управления, повышение эффективности.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) – это систематический и комплексный процесс планирования, подбора, мотивации, обучения, оценки и развития персонала с целью достижения стратегических и тактических целей организации [1]. Человеческие ресурсы являются важнейшим активом любой организации, так как от их квалификации, мотивации и вовлеченности зависит эффективность работы и конкурентоспособность бизнеса. Сущность УЧР заключается в обеспечении соответствия между потребностями организации в кадрах и возможностями сотрудников реализовать свой потенциал.

Эффективное управление персоналом предполагает создание условий для профессионального роста работников, формирование благоприятного рабочего климата, разработку справедливой системы вознаграждений и мотивации, а также внедрение современных технологий управления. Ключевые функции УЧР включают планирование персонала, подбор и отбор сотрудников, адаптацию новых работников, обучение и развитие, мотивацию и стимулирование, а также оценку эффективности труда. Эффективная система УЧР способствует снижению текучести кадров, увеличению удовлетворенности сотрудников и улучшению общего климата в коллективе, что в конечном итоге отражается на достижении целей организации [2].

Современные теории и подходы к управлению персоналом основываются на многолетних исследованиях в области психологии, социологии, экономики и менеджмента. Они направлены на повышение эффективности использования человеческих ресурсов и создание условий для максимального раскрытия потенциала сотрудников. Одной из ключевых является теория мотивации Абрахама Маслоу, основанная на иерархии потребностей, согласно которой люди стремятся удовлетворять потребности начиная с базовых (физиологических) до высших (самореализации) [3]. Дополнением к этой концепции стала теория мотивации Фредерика Герцберга, выделяющая гигиенические факторы и факторы мотивации, что позволяет глубже понять, что побуждает сотрудников работать эффективнее.

Другим важным направлением является теория ожиданий Виктора Врума, которая утверждает, что мотивация сотрудника зависит от ожидаемого результата, вероятности достижения цели и привлекательности вознаграждения [4]. Эта модель широко применяется в системах оценки эффективности труда и при разработке мотивационных программ. Теория справедливости Джона Адамса, в свою очередь, подчеркивает значимость восприятия справедливости в отношении распределения вознаграждений, что влияет на удовлетворенность трудом и производительность [1].

К современным подходам относится и модель компетенций, акцентирующая внимание на развитии ключевых навыков и знаний, необходимых для достижения организационных целей. Управление на основе компетенций помогает формировать программы обучения и оценки персонала, ориентированные на практические потребности компании. Важное значение приобрела концепция ситуационного лидерства Пола Херси и Кена Бланшара, утверждающая, что стиль управления должен адаптироваться к уровню готовности и компетентности сотрудников.

Современные реалии также способствовали развитию теории эмоционального интеллекта Дэниела Гоулмана, подчеркивающей роль умения управлять своими эмоциями и понимать чувства других людей для эффективного взаимодействия в коллективе. Кроме того, в условиях цифрови-

зации труда активно применяется подход agile-менеджмента, ориентированный на гибкость, командную работу и быструю адаптацию к изменениям.

Таким образом, современные теории и подходы к управлению персоналом предоставляют разнообразные инструменты для эффективного взаимодействия с сотрудниками, улучшения их мотивации и повышения производительности. Их использование зависит от специфики организации, корпоративной культуры и внешних условий, что требует гибкого и комплексного подхода к управлению человеческими ресурсами.

Постановка целей и задач стратегического управления персоналом является основой для разработки эффективной системы управления человеческими ресурсами и направлена на обеспечение долгосрочного успеха организации. Этот процесс начинается с анализа стратегических целей компании, определения потребностей в кадрах и выявления ключевых компетенций, необходимых для их достижения. Основная цель стратегического управления персоналом заключается в создании такой кадровой политики, которая обеспечит соответствие между потребностями бизнеса и возможностями сотрудников, способствуя росту производительности, повышению мотивации и снижению текучести кадров. В рамках постановки задач определяются направления работы с персоналом, включая подбор, обучение, развитие, оценку и мотивацию сотрудников. Кроме того, задачи могут включать улучшение корпоративной культуры, повышение уровня удовлетворенности работников и создание условий для их профессионального роста [5].

Внедрение цифровых технологий в процесс управления персоналом представляет собой использование современных информационных систем и программного обеспечения для автоматизации и оптимизации кадровых процессов. Цифровизация позволяет значительно упростить такие задачи, как подбор и найм сотрудников, управление их обучением, расчет заработной платы и оценка эффективности труда. Одним из ключевых инструментов являются системы управления человеческими ресурсами (HRM-системы), которые обеспечивают хранение и обработку данных о персонале, автоматизируют процессы документооборота и взаимодействия между отделами. Использование специализированных платформ для онлайн-обучения дает возможность проводить дистанционные тренинги и вебинары, что повышает доступность профессионального развития для сотрудников. Цифровые технологии также применяются в системах оценки производительности, где используются аналитические инструменты и показатели KPI для мониторинга результатов работы [2]. Применение искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет более точно прогнозировать потребности в кадрах и разрабатывать персонализированные программы мотивации. Цифровизация кадровых процессов повышает их прозрачность, ускоряет принятие управленческих решений и способствует улучшению коммуникации между сотрудниками и руководством. В результате внедрение таких технологий позволяет не только повысить эффективность управления персоналом, но и создать более гибкую и адаптивную организационную среду.

Меры по совершенствованию отбора и адаптации персонала направлены на привлечение квалифицированных специалистов и их эффективное включение в рабочий процесс. Совершенствование отбора начинается с тщательного анализа потребностей компании и составления подробного профиля вакансии с указанием необходимых компетенций, опыта и личностных качеств. Для повышения качества подбора используются современные методы оценки, включая структурированные интервью, профессиональные тесты, ассесмент-центры и онлайн-платформы для предварительного отбора. Важным этапом является проверка рекомендаций и проведение адаптационных собеседований для оценки соответствия кандидата корпоративной культуре организации [4]. Процесс адаптации начинается с введения в курс дела, знакомства с коллективом и предоставления необходимых материалов и инструкций. Для облегчения вхождения в работу разрабатываются программы наставничества, которые помогают новым сотрудникам быстрее освоиться и понять внутренние процессы компании.

Программа обучения и повышения квалификации разрабатывается на основе анализа текущих и будущих потребностей организации, а также оценки уровня компетенций сотрудников. На первом этапе проводится диагностика навыков и определяются направления, требующие развития. Затем формируются цели программы, которые могут включать повышение профессиональных знаний, развитие управленческих компетенций или освоение новых технологий. Программа обучения может включать внутренние и внешние тренинги, онлайн-курсы, мастер-классы и участие в профессиональных конференциях. Для максимальной эффективности обучение дополняется прак-

тическими заданиями и проектной деятельностью. Особое внимание уделяется индивидуальным планам развития для сотрудников с высоким потенциалом, что способствует их карьерному росту и удержанию в компании [1].

Система оценки и стимулирования труда играет ключевую роль в управлении эффективностью персонала и мотивации сотрудников. Оценка труда проводится с использованием различных методов, таких как регулярные аттестации, собеседования с руководителями, сбор обратной связи по системе 360 градусов и анализ ключевых показателей эффективности (KPI). Результаты оценки позволяют выявить сильные стороны сотрудников, определить зоны для развития и скорректировать планы обучения. Система стимулирования труда включает как материальные, так и нематериальные элементы [5]. К материальным относятся оклад, премии, бонусы за выполнение планов и участие в проектах, а также социальные гарантии и льготы. Нематериальное стимулирование основывается на признании достижений, возможности карьерного роста, гибком графике работы и создании благоприятных условий труда. Эффективная система поощрений учитывает индивидуальные потребности сотрудников и направлена на формирование высокой мотивации, повышение лояльности и улучшение производственных показателей.

Перспективы дальнейших исследований в данной области связаны с углубленным изучением влияния цифровых технологий на управление персоналом в условиях динамичного развития туристической отрасли. Будущие исследования могут быть направлены на анализ эффективности использования искусственного интеллекта и автоматизированных систем в подборе, обучении и оценке сотрудников. Особое внимание следует уделить изучению методов повышения устойчивости персонала к стрессам и развитию эмоционального интеллекта в условиях высокой нагрузки и сезонности работы в туризме. Кроме того, перспективным направлением является исследование влияния корпоративной культуры на удержание сотрудников и формирование их лояльности. В условиях глобализации и изменения предпочтений клиентов актуальным становится изучение межкультурных аспектов управления персоналом в международных туристических компаниях. Также интерес представляет разработка адаптивных моделей мотивации, учитывающих тенденции гибридной работы и изменение ценностей новых поколений сотрудников. Эти исследования позволят создать более эффективные инструменты управления человеческими ресурсами и способствовать устойчивому развитию туристических организаций в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

Список использованных источников

1. Беляева, Л. В. Развитие стратегии управления персоналом в организациях сферы услуг / Л. В. Беляева. – М.: Экономика, 2019. – 214 с.
2. Воронкова, М. С. Особенности управления человеческими ресурсами в туризме / М. С. Воронкова. – СПб.: Питер, 2020. – 183 с.
3. Соловьев, А. Н. Стратегия управления персоналом в условиях цифровой трансформации / А. Н. Соловьев. – М.: Научная книга, 2020. – 256 с.
4. Кузнецова, Т. И. Управление персоналом в туристических организациях: теория и практика / Т. И. Кузнецова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2020. – 192 с.
5. Лукина, Н. В. Мотивация и развитие персонала в гостиничном и туристическом бизнесе / Н. В. Лукина. – М.: Гуманитарный издательский центр ВЛАДОС, 2018. – 288 с.