

ЛИТЕРАТУРА

1. [www.stat.kz](http://www.stat.kz)
2. Социально-экономическое развитие РК – Астана: Агентство РК по статистике, 2008
3. Есполов Т.И., Мадиев П.Р., Керимова У.К. и др. Рекомендации по организации сельхозкооперативов по производству и сбыту сельхозпродукции, 2007.

**УДК 338.48: 331.108.2**

**Тлеубердинова Айжан Тохтаровна – к.э.н., доцент (Караганда, КарГУ)**

**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ТУРИЗМА**

Персонал играет особую роль в развитии туристских предприятий. В то же время персонал является самым нестабильным фактором успеха туристского бизнеса. Туристские услуги - это непрерывный труд всего персонала ради удобства клиента. Создать пользующийся спросом турпродукт, иметь рациональную организацию управления, умело применять маркетинговые исследования, т.е. обеспечить конкурентоспособность предлагаемых услуг могут только работники туристских предприятий. Персонал, оказывающий услуги, становится частью туристского продукта. Поэтому работа с кадрами должна выполняться с большой ответственностью.

Общий подход в управлении человеческими ресурсами на предприятиях туристской сферы включает в себя целый комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

- определение потребности в работниках первой линии взаимодействия (непосредственных потребительских ценностей), в сотрудниках, обеспечивающих жизнедеятельность предприятий, в менеджерах различной квалификационной и профессиональной категории, способных обеспечить бесперебойное качественное производство услуг, исходя из стратегии деятельности компании, ее целеполагания и философской направленности;
- анализ рынка труда и управление занятостью;
- отбор кандидатов на вакантные должности, согласно первоначально установленным в компании требованиям, и адаптация персонала;
- планирование карьеры сотрудников, их профессионального и административного роста;
- обеспечение оптимальных условий труда, в том числе благоприятной для каждого сотрудника социально-психологической атмосферы;
- организация производственных процессов в сочетании с анализом затрат в результате деятельности установление необходимых соотношений между количеством оборудования и численностью персонала различных групп или департаментов туристского комплекса;
- управление производительностью труда;
- разработка систем мотивации эффективной деятельности;
- обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование системы оплаты труда;
- организация рационализаторской деятельности;
- разработка и практическая реализация социальной политики;
- профилактика, гашение и ликвидация конфликтов.

Объем работ по каждому из этих направлений зависит от размеров предприятия, характеристик производимых услуг, ситуации на рынке труда, квалификационных особенностей персонала, степени автоматизации производства, социально-

психологической обстановки в организации особенно ярко проявляется необходимость создания атмосферы конструктивного сотрудничества и за ее пределами, а также целого ряда других факторов.

В туристских предприятиях особенно ярко проявляется необходимость создания атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член трудового коллектива будет заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей.

Мотивация очень важна для сферы туризма, так как личная заинтересованность непосредственно отражается на процессе производства-реализации услуг гостеприимства. Причем, степень заинтересованности высших ступеней иерархической лестницы в активизации продвижения услуги и вывода ее на достойный конкурентоспособный уровень, определяет качественность производимых сотрудниками материализованных и нематериализованных потребительских ценностей.

Следует помнить, что туристский бизнес отличается от прочих тем, что важность и значимость каждого отдельно взятого производителя может быть порой слишком высокой и сместить в положительную или отрицательную сторону впечатление от приобретения сервисной услуги, а вместе с этим увеличить либо снизить рентабельность организации. Специалисты западной школы управления, проводя оценку рентабельности организационных единиц, специализирующихся в области сервисной деятельности, пришли к выводу о том, что степень мотивационного восприятия влияет на уровень прибыли [1].

$$Z = X^{(y+m)}, \quad (1)$$

где:  $Z$  – прибыль предприятия сервисной деятельности;  $X$  – сумма денежных средств, поступающих от потенциальных потребителей услуг;  $y$  – степень удовлетворения клиентуры в процессе приобретения сервисной услуги;  $m$  – степень мотивационного восприятия у потенциального производителя услуги.

Кадровая политика сферы туризма обладает рядом отличительных особенностей, поскольку ключевая роль персонала в процессе оказания туристских услуг, а значит, и сложность его деятельности обусловлена рядом факторов.

Во-первых, в сфере туризма работают специалисты разных профессий. Туристский продукт создается несколькими производителями, причем его различные части формируются одновременно, а возможность немедленного исключения слабого звена отсутствует. Практически любая услуга, оказываемая клиенту, требует кооперации нескольких служб и, следовательно, координации действий работников разных специальностей. Отсюда вытекает необходимость координации разных служб и разных специалистов, которые должны взаимодействовать таким образом, чтобы все возникающие у клиента проблемы решались оперативно и без вмешательства руководства. Трудовой коллектив туристской организации должен характеризоваться общностью интересов всех его членов; единой общественно полезной и лично значимой целью; совместной деятельностью для достижения этой цели. Работа в команде предъявляет следующие требования: энтузиазм, взаимопомощь, умение слушать других, ясную формулировку задач, ясную систему мотивации, лояльность к коллегам.

Во-вторых, работа большинства менеджеров сферы туризма не нормирована, практически всегда более 8 часов в день. Кроме того, для многих учреждений (гостиниц, развлекательных центров, ресторанов и др.) характерна сменность рабочего времени, работа в ночное время, что создает определенные неудобства для персонала в плане нормального образа жизни, проблемы со здоровьем и т.д., что может сказаться на степени удовлетворенности потребителя туристских услуг в силу одновременности этапов производства и потребления, невозможности воспроизведения продукта. Довольный работник хорошо обслуживает клиентов, которые в свою очередь выражают

---

удовлетворение качество оказываемых услуг. Хорошо обслуженный клиент не только еще раз воспользуется предлагаемыми услугами, но и, скорее всего, будет рекомендовать услуги организации знакомым. Расширение круга клиентов обеспечивает повышение прибыли. Таким образом, возникает замкнутый контур взаимосвязей, гарантирующий пользу и удовлетворение всех сторон. Хорошее эмоциональное состояние должно дополняться опрятным, классическим, скромным, но элегантным внешним видом.

В-третьих, туристская отрасль имеет ярко выраженный сезонный характер, что обусловлено природно-климатическими условиями, временем массовых отпусков, выходных дней потребителей. В результате данный фактор оказывает влияние на трудовую нагрузку работников сферы туризма. При уменьшении спроса и, соответственно, трудовой нагрузки у кадровой службы возникает соблазн сократить часть работников. В то же время в случае резкого возрастания клиентов, у предприятия могут возникнуть проблемы с поиском квалифицированных кадров. Поэтому рационально в периоды затишья поручать работнику выполнять, кроме основных, дополнительные обязанности.

В-четвертых, работа туристского персонала характеризуется высокой долей вербальных контактов с потребителями, каждый из которых индивидуален, имеет свои потребности, ожидания, темперамент и т.д. Туристский бизнес, как никакой другой, построен на человеческих взаимоотношениях, сильно подвержен влиянию психологических и эмоциональных факторов.

Работник туристской сферы не должен вступать в вербальную перебранку, но в принципиальных вопросах должен уметь отстаивать свою позицию; быть способным в течение длительного времени вести плодотворное профессиональное и деловое общение в условиях большого интеллектуального и эмоционального напряжения; в ходе общения никогда не переступать черту, за которой теряется чувство личного достоинства; обладать тактом, терпением, услужливостью, добросовестностью.

В-пятых, менеджеры сферы туризма должны уметь быстро принимать решения и быть постоянно готовым к любым неожиданностям, что составляет стрессообразующий фактор. В связи с этим для туристских работников очень важна профессионально-коммуникативная компетентность работников, позволяющая находить наиболее правильные решения в ходе обсуждения проблем. Все это предъявляет высокие требования к знаниям, умениям, позиции персонала, обуславливает необходимость непрерывного повышения квалификации и пополнения знаний. Специалисту сферы туризма желательно владение иностранными языками, обширными знаниями о своей стране и мире, знание предлагаемых услуг, знание технологий обслуживания и умение их применять.

Полный цикл управления кадровыми ресурсами в сфере туризма включает в себя:

- стадию или задачу проблематизации. В любой действующей организации всегда имеется рассогласование между реальной ситуацией, аналитическим описанием положения дел (дескриптив) и желательной в настоящий момент моделью деятельности организации (норматив). Поэтому необходимо осознать существующую ситуацию как проблему, увидеть причины кадрового характера, которые не позволяют совместить или предельно сблизить дескриптив и норматив;

- задачу целеполагания. Для решения кадровых проблем необходимо выработать представление о нормативном, желательном обеспечении организации персоналом и методах взаимодействия с персоналом. Следует обратить внимание на то, что нормативная модель деятельности организации и нормативная модель кадрового обеспечения не тождественны друг другу, а находятся в динамическом взаимодействии;

- исполнительскую задачу. Эта задача связана с переходом от проблемы к цели и включает в себя, с одной стороны, поиск путей, средств, которые разрешали бы существующие проблемы и способствовали достижению целей (задача планирования), а с другой стороны, непосредственное исполнение системы команд (командная, административная задача).

Управление персоналом является типичной системной задачей, и, следовательно, требует не линейного, а системного мышления и понимания. Отсюда проблематизация – это умение видеть дисгармонии в системе, цель – это видение гармонии, команда – путь от рассогласования (кадрового хаоса) к соответствию (кадровому логосу) [2].

В своем формировании и развитии трудовой коллектив должен пройти три основных этапа.

На первом этапе, когда коллектив еще только создан, руководителю важно присмотреться к людям и попытаться определить наиболее влиятельных и авторитетных работников, с тем, чтобы привлечь их на свою сторону и правильно расставить на рабочие места. На этом этапе руководитель выступает как внешняя сила по отношению к коллективу. Большинство требований исходит от него и через него.

На втором этапе формируются микрогруппы (создаются неформальные отношения). Выявляются наиболее сознательные, энергичные, инициативные сотрудники, из которых формируется актив, призванный помогать руководителю в достижении основных целей и задач управляемого им коллектива. На этом этапе выявляются и пассивные, негативно настроенные работники, которые могут мешать работе, дезорганизовывать коллектив. Руководителю необходимо тщательно проанализировать причины возникновения такой группы и индивидуальные мотивы, по которым в нее попали те или иные работники. Характерная особенность данного этапа в том, что руководитель может управлять коллективом и предъявлять к нему требования не только лично, но и через неформальных лидеров.

На третьем этапе сознательность и активность работников достигают высокого уровня: подчиненные хорошо понимают своего руководителя и выполняют свои обязанности без административного нажима. Руководитель и неформальные лидеры уже не выступают по отношению к другим сотрудникам как внешняя сила, поэтому их требования воспринимаются всеми как естественные и понятные. Характерная черта данного этапа – достижение гармонического сочетания групповых и личных интересов. На этом этапе менеджер, как правило, меняет стиль руководства: если на первом он в основном использует авторитарный стиль управления, то на третьем уже максимально применяются демократические принципы руководства. Но развитие коллектива третьим этапом не завершается, он продолжается и выражается в развитии творческих сил коллектива, самоуправлении, формировании благоприятного социально-психологического климата и усилении социальной сферы.

Осознание особенностей формирования кадровой политики дают возможность менеджерам туризма ориентироваться в многообразии конкурирующих подходов к кадровой политике, гибко использовать персонал-технологии, приемы и методы работы с человеческими ресурсами.

#### **Выводы**

Одной из проблем туристской отрасли Казахстана является нехватка квалифицированных кадров. Особую актуальность, в связи с этим, приобретает правильная организация кадровой работы туристских предприятий, имеющая специфику, обусловленную особенностями сферы туризма.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Сорокина Т. Мотивационный менеджмент в управлении гостинично-ресторанным комплексом // М., Маркетинг, 2007, №6, с. 96-103.
2. Покровский Н.Е., Черняева Т.И. Туризм: от социальной теории к практике управления. М., Университетская книга, Логос, 2009, 400 с.