

# ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТАНЬКОВ К. М., ЧЕПУРДА Г. М.

УДК 330

## Таньков К. М., Чепурда Г. М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту туристичної організації

У статті розглянуто основні положення реалізації персонал-технологій у системі менеджменту туристичної організації. Визначено актуальність методу управління персоналом по цілях, який базується на інтеграції індивідуальних і загальних інтересів працівників туристичної організації.

**Ключові слова:** персонал-технології, система менеджменту, туристична організація.

**Бібл.:** 5.

**Таньков Костянтин Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління розвитком туризму, Черкаський державний технологічний університет (бул. Шевченка, 460, Черкаси, 18006, Україна)

**E-mail:** tankovkn@ua.ru

**Чепурда Ганна Миколаївна** – кандидат філологічних наук, старший викладач, кафедра управління розвитком туризму, Черкаський державний технологічний університет (бул. Шевченка, 460, Черкаси, 18006, Україна)

**E-mail:** anna\_chepurda@ukr.net

УДК 330

## Таньков К. Н., Чепурда А. Н. Персонал-технологии как ключевой элемент системы менеджмента туристической организации

В статье рассмотрены основные положения реализации персонал-технологий в системе менеджмента туристической организации. Определена актуальность метода управления персоналом по целям, который базируется на интеграции индивидуальных и общих интересов работников туристической организации.

**Ключевые слова:** персонал-технологии, система менеджмента, туристическая организация.

**Библ.:** 5.

**Таньков Константин Николаевич** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления развитием туризма, Черкасский государственный технологический университет (бул. Шевченка, 460, Черкасы, 18006, Украина)

**E-mail:** tankovkn@ua.ru

**Чепурда Анна Николаевна** – кандидат филологических наук, старший преподаватель, кафедра управления развитием туризма, Черкасский государственный технологический университет (бул. Шевченка, 460, Черкасы, 18006, Украина)

**E-mail:** anna\_chepurda@ukr.net

UDC 330

## Tankov K. N., Chepurda A. N. Personnel Technology as Key-Element of Management System in Tourist Organization

The article deals with the main aspects of personnel technology realization in the system of tourist organization management. Actuality of method of aim's personnel management, which is based on integration of individual and common interests of tourist organization workers is defined.

**Key words:** personnel technology, management system, tourist organization

**Bibl.:** 5.

**Tankov Konstantin N.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Tourism Development, Cherkasy State Technological University (bul. Shevchenka, 460, Cherkasy, 18006, Ukraine)

**E-mail:** tankovkn@ua.ru

**Chepurda Anna N.** – Candidate of Science (Philology), Senior Lecturer, Department of Tourism Development, Cherkasy State Technological University (bul. Shevchenka, 460, Cherkasy, 18006, Ukraine)

**E-mail:** anna\_chepurda@ukr.net

У туристичному бізнесі особливе місце посідає ресурс «персонал», який розглядається фахівцями як один із основних критеріїв ринкового успіху туристичної організації. Управління таким ресурсом спрямовується на формування сприятливого внутрішнього середовища, у якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються здібності, люди отримують задоволення від виконаної роботи і суспільного визнання своїх досягнень.

Відзначається, що відбуваються швидкі й безперервні організаційні й технологічні зміни кадрової політики у туристичних організаціях [1; 2; 4], що насамперед пояснює підвищену увагу їх керівництва до сучасних персонал-технологій (ПТ). Персонал-менеджмент у орієнтуванні на формування конкурентних переваг туристичної організації вирішує два стратегічно значущі завдання:

- ✦ підвищувати рівень відповідальності персоналу за максимально ефективно обслуговування

споживача, використовуючи для цього засоби управління корпоративною культурою;

- ✦ нарощувати людський персонал організації, всебічно забезпечуючи зростання професійної компетентності працівників.

Тобто, мова повинна йти про реалізацію таких ПТ, які б ув'язували основні цілі туристичної організації, заради яких власне й проводиться впровадження системи туристичного обслуговування, з адекватними заходами у сфері управління персоналом. Такий процес повинен отримати всебічну підтримку з боку кадрової політики. При цьому підвищення віддачі від людських ресурсів може бути досягнуто лише при умові відпрацювання чітких алгоритмів роботи з персоналом (ПТ), який надійно забезпечує досягнення встановлених результатів діяльності організації, аналогічних тим, що використовуються у інших сферах обслуговування [3; 5].

У зв'язку з цим виникає потреба у теоретично-му осмисленні ще недостатньо досліджених проблем упровадження ПТ у систему підготовки менеджерів туристичної організації. Це визначило вибір теми даного дослідження і його основну мету: подальший розвиток теоретичних положень менеджменту персоналу в туристичній галузі.

Для досягнення цієї *мети* у роботі вирішується таке завдання: визначити сутність і місце ПТ у системі підготовки менеджерів туристичної організації.

**Н**айбільш важливою особливістю ПТ є те, що об'єктом їх впливу є люди, що, у свою чергу, вимагає від керівництва туристичної організації враховувати психологічну і соціальну природу процесів, що визначають робочу поведінку людей: мотивація, цінності, настанови, групові норми поведінки, психологічний клімат у колективі та особливості організаційної культури.

ПТ можуть забезпечити туристичній організації досягнення запланованих результатів у підготовці персоналу за таких умов.

1. Сформульовані чіткі цілі підготовки персоналу, які ув'язані з цілями підрозділів чи організації у цілому. Важливо розуміти, що робота з персоналом повинна обслуговувати організаційні цілі діяльності організації. Визначаючи напрямки такої роботи (навчання, оцінка праці, стимулювання праці, соціальний захист й інше), керівництво організації повинно чітко розуміти, навіщо це воно робить, які організаційні цілі і як саме будуть підтримуватися при реалізації визначених ПТ. Такі ПТ повинні відповідати прийнятій у організації ідеології туристичного обслуговування та практики управління, організаційній культурі, яка вже склалася (вочевидь, не варто розраховувати на розвиток ініціативи і самостійності працівників у реалізації ПТ, якщо на фірмі переважає авторитарний стиль управління і відсутня практика залучення виконавців до підготовки управлінських рішень). Наприклад, така стратегічна мета, як освоєння нового для організації виду туристичної послуги потребує постановки пов'язаних з нею цілей для конкретних напрямків роботи з персоналом: ефективно відбирати фахівців, які відповідають вимогам інноваційної політики організації; навчання і перенавчання персоналу (методи і зміст навчальних програм) будуються із врахуванням тих знань і навичок, яких вимагають від них виробничі і обслуговуючі підрозділи.

2. Керівництво використовує ефективні методи і процедури підготовки персоналу, що дозволяє йому найкращим чином вирішувати поставлені завдання. Це можуть і методи відбору нових працівників у підрозділі організації, методи навчання і підвищення кваліфікації кадрів, методи оцінки їх роботи, методи мотивації і інформування. Але за будь-яких умов, вони повинні забезпечувати найкращим чином вирішувати поставлені завдання. При цьому мова йде не лише про використання методів, які вже добре себе зарекомендували у туристичній індустрії, але і про ті методи, які найбільш підходять в умовах роботи конкретної організації. Так, формування набору нових працівників лише тоді дає високі результати, якщо при цьому використовуються

стандартизовані і добре відпрацьовані методи і процедури роботи з кандидатом, а вся організація такої роботи здійснюється на основі регламенту і умов, зафіксованих у відповідних документах (положення, інструкції тощо), затверджених керівництвом організації. Використання відпрацьованих методів, процедур і документів забезпечить не лише високу надійність досягнення встановлених результатів, а і знижує ймовірність помилок.

3. У організації процес реалізації ПТ підготовки персоналу забезпечується всіма необхідними ресурсами (фінансовими, матеріальними, інформаційними, технічними і т. ін.). Виконавці, які відповідають за конкретні напрямки роботи з персоналом, повинні мати у своєму розпорядженні необхідні ресурси, достатні для реалізації відповідних ПТ. Для них повинні бути створення умов, які б дозволи найкращим чином досягти поставлених перед ними цілей. Неможливо успішно провести роботу з підготовки персоналу чи залучення висококваліфікованих фахівців, не маючи для цього необхідних приміщень, підготовлених робочих місць, достатніх фінансових коштів, необхідного устаткування і матеріалів.

4. Для успішної реалізації ПТ у організації виконавці повинні володіти кваліфікацією, необхідною і достатньою для досягнення поставлених цілей. Якщо робота з управління персоналом буде виконуватися некваліфікованими спеціалістами, то існує велика небезпека, що організація може у кращому випадку просто викинути гроші на вітер. У гіршому випадку можливі неприємні «побічні ефекти» у вигляді погіршення трудового клімату у організації, конфліктів, сварок, зниження трудової і виконавчої дисципліни, зниження мотивації працівників. Високі результати по реалізації ПТ неможливо отримати, якщо не забезпечений достатній рівень зацікавленості персоналу. Низька мотивація і недостатня зацікавленість у результатах роботи може проявлятися у формальному відношенні до своїх обов'язків, у небажанні проявляти ініціативу і додаткові зусилля.

5. Керівництво організації проводить періодичну оцінку ефективності ПТ, існує встановлена практика внесення змін по підсумкам таких оцінок. Найбільш важливими ресурсами підвищення ефективності діяльності туристичної організації є, одного боку, встановлення факторів, які перешкоджають роботі по цьому напрямку і знижують її ефективність (низька кваліфікація виконавців, погана система контролю їх роботи, відсутність практики делегування повноважень тощо), а з іншого боку – це встановлення невикористаних чи недостатньо використаних можливостей набору працівників (розширення набору існуючих методів, залучення зовнішніх експертів, знайомство з досвідом інших організацій тощо). Кінцевий результат, який отримують у підсумку практичної реалізації ПТ, повинен піддаватися якісній і кількісній оцінці. До кількісних показників відносять рівень плинності кадрів, продуктивність праці, рівень помилок. Прикладами якісних показників можуть бути рівень задоволеності роботою, рівень прихильності персоналу своїй організації, рівень мотивації тощо.

6. З боку керівництва організації існує зацікавленість у підтримці роботи по ПТ підготовки кадрів. Для практичної реалізації ПТ повинна бути передбачена

відповідна організаційна підтримка: призначені відповідальні, визначено підрозділи і посадові особи, які виконують основний обсяг роботи у рамках даної ПТ, порядок роботи і звітності. Наприклад, неможливо вести мову про наявність дієвої програми розвитку ініціативи й творчості працівників туристичної організації, якщо існує відповідний план робіт, але при цьому не визначено, хто з вищого керівництва буде куратором такої роботи, хто буде відповідати за загальну координацію і контроль за реалізацією всієї програми. Розвиток і удосконалення ПТ здійснюється на основі прийнятої практики внесення коректив у персонал-технології відповідно із результатами оцінки ефективності роботи (за місяць, квартал, півріччя чи рік). Така вимога у першу чергу має відношення до ПТ у менеджменті туристичної організації. В умовах високої динаміки змін туристичного ринку заведений порядок роботи персоналу потребує періодичних коректив. Природно, що зі зміною зовнішніх обставин чи по мірі накопичення даних по реалізації самих ПТ будуть накопичуватися все більше ідей про те, як зробити їх більш ефективними. Але практика, коли регулярний (наприклад, один раз у рік) аналіз керівництвом організації ефективності роботи служби закінчується прийняттям рішень про необхідність коригування використуваних ПТ, зустрічається досить рідко.

У менеджменті ПТ охоплюють організацію найму, відбір, прийом персоналу до роботи у організації, його ділову оцінку, професійну орієнтацію і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним посунанням, мотивацію і організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку підприємства, вивільнення персоналу й інше.

Одним із нових підходів, який знайшов застосування у туристичному менеджменті, є метод управління персоналом по цілях, базований на інтеграції індивідуальних і загальних інтересів працівників фірми. Його фундаментальною умовою формування став той факт, що персонал починає активно приймає участь у визначенні цілей й завдань обслуговування споживача, що у свою чергу призвело до більш значної його відповідальності щодо своєї праці. Підвищена відповідальність персоналу породжується його внутрішньою мотивацією, яка викликана потребою досягнення власних й добровільно прийнятих цілей. Установлення цілей означає розподіл завдань між працівникам, виходячи із їх здібностей і необхідності досягнення результатів, узгоджених з ними.

Таким чином, сфери діяльності персоналу туристичної організації, які охоплюються цільовими настановами, можуть бути різноманітними і визначатися проблемами господарювання організації чи пріоритетами його розвитку. У свою чергу цілі організації повинні бути орієнтовані на розвиток потенційних здібностей персоналу, на максимальне задоволення потреб споживачів. У рамках проблемних сфер туристичної діяльності формуються конкретні цілі для окремих працівників та організації у цілому. Вони визначаються на основі аналізу результатів їх діяльності за звітний пе-

ріод у формі обговорення і узгодження думок керівників і підлеглих. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Жукова М. А. Менеджмент в туристическом бизнесе: учебн. пособие / М. А. Жукова. – 3-е изд. перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2008. – 192 с.

2. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: учебник / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд. – Минск : Новое знание, 2005. – 542 с.

3. Магура М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2004. – 376 с.

4. Организация туризма : учеб. пособие / Под общ. ред. А. П. Дуровича. – 2-е изд., испр. – Минск : Новое знание, 2005. – 589 с.

5. Чудновский, А. Д. Менеджмент туризма : учебник / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 365 с.