

УДК 658.336

Голосов А. А., Аблязова А. С.

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТЕ
ВНУТРИФИРМЕННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ
ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ**

Аннотация. В статье приведены методы и приемы управления человеческими ресурсами в организациях туристической сферы с целью развития потенциала сотрудников, раскрыты пути улучшения менеджмента человеческих ресурсов, описаны особенности управления персоналом, характерные для туристических предприятий, значимость человеческих ресурсов как основного фактора развития организации. Проанализированы основные исследования и публикации, акцентировано внимание на недостаточном изучении проблем управления человеческими ресурсами в туризме, которые исследуются в данной статье. В результате исследования выявлено, что проводимое обучение и повышение квалификации не удовлетворяет в полной мере потребности туристических предприятий в развитии.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, развитие организации, потенциал, туризм, самообразование.

Голосів О. О., Аблязова А. С.

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ
ВНУТРІФІРМОВОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Анотація. У статті наведено методи і прийоми управління людськими ресурсами в організаціях туристичної сфери з метою розвитку потенціалу співробітників, розкрито шляхи поліпшення менеджменту людських ресурсів, описані особливості управління персоналом, характерні для туристичних підприємств, значимість людських ресурсів як основного чинника розвитку організації. Проаналізовано основні дослідження і публікації, акцентовано увагу на недостатньому вивченні проблем управління людськими ресурсами в туризмі, які досліджуються в даній статті. В результаті дослідження виявлено, що проведене навчання та підвищення кваліфікації не задовольняє повною мірою потреби туристичних підприємств в розвитку.

Ключові слова: людські ресурси, розвиток організації, потенціал, туризм, самоосвіта.

Golosov A., Ablyazova A. S.

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CONTEXT
OF INTERCOMPANY DEVELOPMENT OF TOURISM INDUSTRY**

Summary. The paper presents the methods and techniques of human resource management in the tourism sector teaching organizations to develop the capacity of staff, opening the way to improve human resource management, personnel management. The features of typical tourist enterprises and the importance of human resources as the main factor of development of the organization are described. The main research

and publication emphasizing the lack of study of the problems of human resource management in tourism, which are investigated in this paper, are analyzed. The study revealed that the ongoing training and development does not satisfy fully the needs of tourism enterprises in development. The aims are listed and studied; major works and literature outline the basic material and draw conclusions on the conduct of research. The tendency of training, staff training, and the importance of creating a reserve manager is shown.

Key words: *human resources, organizational development, potential, tourism, self-education.*

Постановка проблемы. Одно из ведущих мест в системе менеджмента туризма отведено проблеме управления человеческими ресурсами. Практическая деятельность в области менеджмента доказала значимость человеческих ресурсов и образываемых систем непрерывного внутрифирменного развития в увеличении эффективности организаций. Сформированные компетенции и способности человеческих ресурсов характеризуют интеллектуальный потенциал туристических организаций, считаются наиболее значимым фактором развития и выживания организаций XXI века.

Раскрытие потенциала каждого работника на основе постоянного обучения и корпоративной культуры, которую разделяют все члены коллектива, формирование чувства принадлежности и ценности для организации отдельно взятого работника и команды в целом, в современном менеджменте считаются первостепенными задачами управления на всех предприятиях сферы туризма.

Анализ литературы. Развитию управленческой мысли, анализу и проблемам управления человеческими ресурсами посвящены работы целого ряда зарубежных и отечественных ученых, среди которых Т. Ю. Базаров, М. Армстронг, Питер М. Сенге, В. Г. Коновалова, И. К. Макаров, С. В. Шекшня, Е. В. Маслов, Ю. Г. Одегов, В. С. Половинко, В. В. Травин и др. [1–5].

Многие проблемы становления организации и управления человеческими ресурсами довольно хорошо выявлены в научных публикациях М. Армстронга [1], посвященных стратегическому управлению человеческими ресурсами. В своих научных работах С. В. Шекшня [5] оценивает эволюцию взглядов на управление персоналом, общеорганизационные условия, требуемые для создания и функционирования эффективной доктрины управления человеческими ресурсами, в рамках предлагаемой автором модели довольно подробно представляется характеристика процесса управления человеческими ресурсами в целом. Вместе с тем следует отметить, что, несмотря на достаточно устойчивый научный интерес к настоящей проблеме и довольно большое количество научных публикаций в области управления человеческими ресурсами, требуется более глубокое исследование вопросов внутрифирменного развития с учетом

специфики управления человеческими ресурсами в сфере туризма.

Цель данной статьи – рассмотрение теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами в контексте внутрифирменного развития организаций туристической отрасли.

Изложение основного материала. От слаженности работы трудового коллектива, от производительности труда каждого зависит обобщенный результат работы – прибыль. Современным туристическим организациям необходим высокий уровень творческого планирования, высокая степень согласования коллективных действий с долговременными обязательствами и осознание необходимости решения трудных задач. Для этого нужны подготовленные сотрудники, которые не опасаются свободно излагать собственное мнение, предпочитают знания и оптимальные решения, желают объединить свои усилия для общего, более высокого результата работы организации.

Такой способ организации труда возможен, если избирается стратегия формирования команды единомышленников, непрерывного самообучения, развития и преобразования в соответствии с быстрыми темпами изменений, характерными для туристской сферы. Собственно данная специфика и обуславливает внутрифирменное развитие туристической сферы и систематическое обучение, как отдельных работников, так и коллектива в целом, накопление, обмен и сохранение новейших знаний и умений внутри организации, а также активное участие в выработке тактики и стратегии дальнейшего ее развития для достижения синергетического эффекта.

Подобным образом Питер Сенге дает объяснение развивающейся организации как месту, «в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе» [6].

Самообучающаяся организация зарождается там, где потенциал ресурсов человека и талант становятся в наибольшей степени принципиальным фактором гибкости организации, повышения производительности и целью инвестицион-

ных проектов. В развивающихся организациях управление человеческими ресурсами представляет собой комплексный постоянный процесс внутрифирменной подготовки кадров, ориентированный на качественные изменения в структуре человеческих ресурсов. Все большего внимания завоевывает подход, основанный на том, что человеческие ресурсы, востребованные в нынешних организациях, представляют собой комплекс не только профессиональных навыков, но и индивидуальных качеств человека, приводящих к увеличению отдачи от применения профессиональных способностей. Из чего следует, что руководителям при управлении человеческими ресурсами надлежит учитывать специфику настоящего ресурса и особенности туристической сферы в целом.

С. В. Шекшня также считает, что специфический характер человеческих ресурсов обусловлен рядом обстоятельств.

1. Люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

2. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию.

3. Трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30–50 лет, соответственно, отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

4. В большинстве случаев люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи (предоставления возможности) в реализации этих целей [5].

Следовательно, небезосновательно наше предположение о том, что при управлении персоналом необходимо учитывать вышеперечисленные особенности.

Удовлетворенность, понимание обязанностей и желание сотрудником выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования и развития предприятия. Принимаемые сотрудниками профессиональные решения формируют общую успешность и результативность деятельности организации. Поэтому важно координировать, побуждать и помогать сотрудникам, сформировать желание трудиться качественно и производительно, создать все условия для наиболее полного раскрытия их профессиональных компетенций.

Способность сотрудников к постоянному совершенствованию и развитию представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности и создания конкурентных преимуществ разви-

вающейся организации. Ее определяющая особенность – нацеленность на непрерывное обучение персонала, поиск и создание возможностей и условий для развития и реализации потенциала собственных сотрудников, стремление к постоянному повышению уровня их компетенций [2].

В конкурентных условиях становится нормой неизменный высокопрофессиональный рост в виде всевозможных курсов повышения квалификации, тренингов, семинаров или освоения дополнительных профессий.

Разумеется, что повышение квалификации оказывает сильное воздействие на повышение эффективности труда и качество человеческого потенциала организации. Исследования, проведенные нами, показали, что получение знаний, квалификаций, умений связано с дополнительными материальными затратами. Участие организации в финансировании получения работниками ранее неизвестных знаний и компетенций приводит в результате к более качественному обслуживанию, повышению удовлетворенности клиентов от полученного сервиса. Для повышения эффективности внутри фирменного развития персонала суммарный денежный доход после повышения квалификации своего персонала, договоренностей с консалтинговыми фирмами, расходами на командировки, участия в семинарах, конференциях, туристических ярмарках с целью обмена опытом, использования Интернета для дистанционного обучения и прочее должен превышать суммарные расходы на вышеперечисленные мероприятия.

Проведенные нами исследования в качественном составе работников туристической отрасли Крыма дали достойные внимания результаты, представленные в табл. 1.

Так, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. наблюдается снижение числа обученных новым профессиям (колонка 4) и повысивших квалификацию (колонка 5). Если в 2013 г. повысили квалификацию 964 человек, то в 2014 г. данный показатель составил всего 512 человек.

Таким образом, обученных новым профессиям в 2014 г. на 96 человек меньше, это видно из рис. 1.

Наблюдаемая отрицательная тенденция обусловлена целым рядом фактов, среди которых основным, по нашему мнению, считаем недостаточные инвестиции в персонал, связанные со сложной социально-экономической ситуацией в республике и вызванной этим тенденцией снижения потока туристов и доходов сферы туризма. Именно эти факторы сегодня формируют негативный тренд в сфере туризма и тенденции дальнейшего развития отрасли в целом.

Таблица 1.

Повышение квалификации работников сферы туризма Крыма в 2013–2014 гг., чел.*.

Показатели	2013 г.		2014 г.	
	обучено новым профессиям	повысили квалификацию	обучено новым профессиям	повысили квалификацию
1	2	3	4	5
Санаторно-курортные учреждения	93	686	34	356
Гостиницы	27	115	13	97
Другие места для краткосрочного проживания	30	107	10	48
Деятельность туристских агентств и бюро путешествий	3	56	0	11
Итого:	153	964	57	512

*Составлено авторами на основании данных [7].

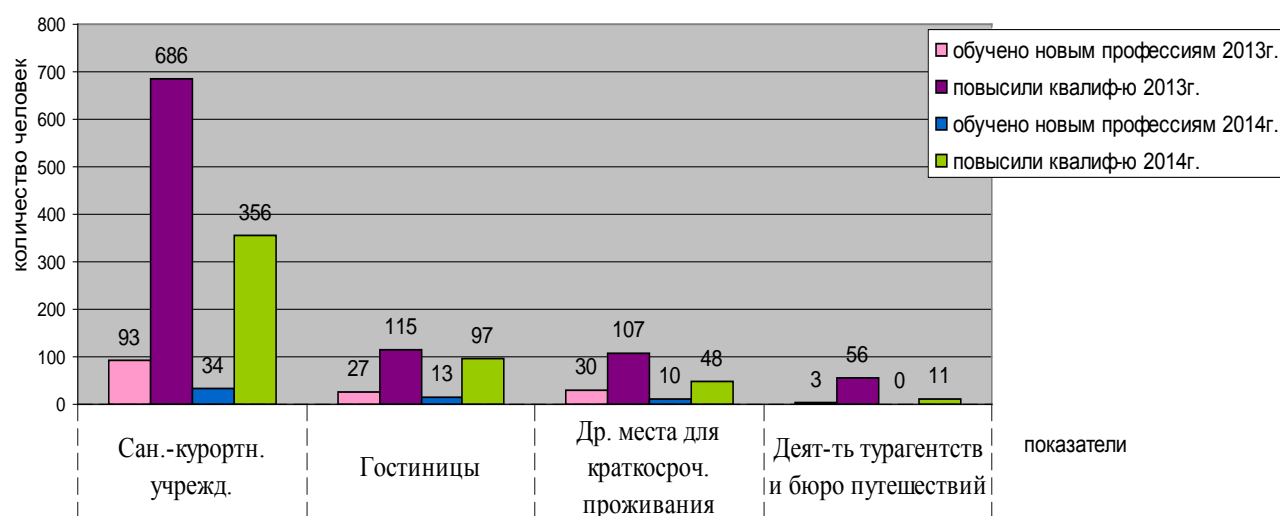


Рис. 1. Инвестиции в человеческие ресурсы в сфере туризма Крымского региона.

Одним из направлений преодоления подобных неблагоприятных тенденций в настоящих обстоятельствах может стать профессиональное обучение персонала, предоставляющее возможность повысить качество сервиса, подготовить сотрудников к успешному исполнению ранее неизвестных задач, развитию новых и совершенствованию необходимых компетенций в профессиональной подготовке, учитывая потребности сегодняшнего дня, ориентируя на будущие стратегические цели организации.

В такой же степени нужным направлением представляется нам резерв кадров управленческого звена, способных успешно достигать стратегических целей организации. Решающее значение в развитии способностей этого структурного подразделения имеют процессы, происходящие непосредственно в практике управления, корпоративной культуре, в возможности участия в принятии управленческих решений, занятии должностей более высокого уровня, в внутрифирменных требованиях и ответственности, организации плановой работы по ротации управленческих кадров.

Выводы.

1. Концепцию специализированного обучения для туристских организаций, ориентированную на обозримое будущее, мы предлагаем в русле главной тенденции, проявляющейся в развитии прогрессивных организаций, выражающуюся в растущей роли профессионального и внутрифирменного обучения, так как на практике чем эффективнее такая система, включающая различные методики обучения, тем выше конкурентоспособность и адаптивность организаций.

2. Система обучения и внутрифирменного развития обязана стать определяющей в формируемой стратегии и принятии ключевых управленческих решений в кадровом менеджменте, в вопросах, касающихся перераспределения компетенций, полномочий, образования кадрового резерва, перемещения работников на новые должностные позиции, формирования проектных групп и оценке эффективности использования кадровых ресурсов.

3. Устранение искусственно созданных торгово-экономических барьеров, нормализация социально-экономических отношений для Кры-

ма даст возможность преодолеть негативный тренд в количестве обученных новым профессиям и повысивших квалификацию в 2014 году в сфере туризма. В целом это будет способствовать развитию туристической сферы, которая в свою очередь является условием развития всей сферы услуг и промышленных отраслей, в частности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – [10-е изд.]. – СПб. : Питер, 2009. – 832 с.
2. Иванова И. Н. Стратегия внутрифирменного развития организации [Электронный ресурс] / И. Н. Иванова – Режим доступа : http://www.rusnauka.com/10_DN_2012/Psihologia/14_101510.doc.htm.
3. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR менеджмента / И. К. Макарова. – М. : Дело, 2007. – 232 с.
4. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмкина. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 563 с.
5. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – [5-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Мысль, 2002. – 368 с.
6. Питер М. Сенге. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации / Питер М. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 154 с.
7. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым (Крымстат) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gosstat.crimea.ru/exprreliz2013.php>.