Тема 9. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТУРОПЕРАТОРА

План

1. Сутність та основні принципи ефективного управління персоналом.
2. Планування та підбір персоналу.
3. Управління професійним розвитком працівників.
4. Кваліфікаційні вимоги до спеціалістів в сфері туроперейтингу.

1. Сутність та основні принципи ефективного управління персоналом

Характерною особливістю роботи в сфері туроперейтингу є те, що працівники підприємства виступають одночасно організаторами та виробниками процесу праці. Різноманітність туристичних послуг вимагає від персоналу безперервного налагодження взаємозв'язків із колегами суміжних сфер: транспортної, готельної, гастрономічної, а також страховими компаніями, туристичними агенціями тощо. Така специфіка роботи вимагає від працівника туристичної компанії готовності до непередбачуваних ситуацій та наявності спеціальних професійних навичок правильного реагування на них.

Від цього залежить рівень задоволеності потреб туристів, а відтак – і репутація підприємства.

Починаючи з 1990-х рр., індустрія туризму виступає однією з найбільш розвинених галузей промисловості у розрізі світової економіки. Згідно з дослідженнями Всесвітньої туристичної організації (анг. World Tourism Organization, UNWTO), у грудні 2012 р. пересік кордон мільярдний турист (1035 млрд. чол.). Загальносвітовий показник надходжень від міжнародного туризму виріс на 4% в 2012 р. і склав 1,075 млрд. дол. США, у порівнянні з 1,042 млрд. дол. США в 2011 р. Поряд із цим, зайнятість населення в туристичній індустрії становить 260 млн. чол. (2012 р.), а за прогнозами Всесвітньої ради з подорожей і туризму (англ. World Travel & Tourism Council, WTTC) до 2022 р. очікується, що вона досягне 328 млн. чол.

Враховуючи специфіку роботи в сфері обслуговування, представлене кількісне значення зайнятих у туристичній індустрії повністю себе виправдовує, проте якісний склад багатьох трудових ресурсів викликає велику зацікавленість вчених та практиків. З одного боку, у деяких географічних районах сфера туризму та гостинності надає привабливий, високий статус робітничого середовища з конкурентоспроможною заробітною платою та умовами, які користуються великим попитом на ринку праці і вигодами від низької плинності персоналу (Франція, ОАЕ, Балеарійські острови, країни Карибського басейну, Багамські острови, Маврикій та інші). Іншою стороною медалі є наявність у туристичній сфері неприйнятних умов: низька заробітна плата; висока плинність кадрів; труднощі в наборі працівників із необхідними професійними навичками; високий рівень продуктивності праці, отриманий з соціально незахищених верств населення; низький статус і фактична відсутність професіоналізму (Країни Південної, Центральної та Східної Африки, деякі південноамериканські країни та країни Мексиканської затоки, малорозвинені, але туристично-привабливі регіони Азії та певною мірою країни СНД).

Часто ці негативні трудові чинники у рекреаційній сфері переплітаються з неабиякою привабливістю туристичного регіону, що викликає певний дисбаланс очікувань і реальності. Апріорі низькі ціни на туристичні путівки у вищевказані регіони передбачають певний рівень ризику, яким нехтувати не рекомендується. Наведені факти вказують на суттєві виклики, з якими сьогодні стикаються організації та менеджери сфери туроперейтингу. До них відносяться: труднощі в здійсненні набору та відбору працівників, потреба у постійному розвитку їх компетентності, необхідність підтримки достатньо керованого і мотивованого персоналу, складність у забезпеченні високоякісним туристичним продуктом все більш вимогливого та проникливого клієнта. Існування всього господарського механізму ставиться в пряму залежність від кількості та якості персоналу індустрії туризму. Часто виникають ситуації, коли обов’язковою є переорієнтація чи то основної

діяльності, чи зміна так званої цільової аудиторії задля виживання на динамічному локальному ринку в макроекономічному вимірі (згідно з економічної доктрини провідних вчених).

В іншому випадку, висококонкурентне середовище відправить підприємство на лаву запасних, дозволить його поглинути іншим суб'єктом або взагалі зробить аутсайдером цієї гри на виживання. Зміна умов діяльності туроператорського підприємства спонукає до переоцінки принципів його функціонування. Виникає потреба у пошуку новітніх підходів до управління персоналом. Адже дотримання дисципліни, покірність, а тим самим і безініціативність та правильне виконання покладених на працівника обов'язків вже не забезпечує сучасне підприємство суттєвими перевагами у висококонкурентному туристичному середовищі.

Тому очікувати від працівника позитивних результатів, попередньо замкнувши його у «клітку» власних та корпоративних принципів, буде, як мінімум, не комільфо. Зміна акцентів сьогодні відбувається на користь таких професійних якостей персоналу, як: гнучкість, ініціативність, комунікабельність, інноваційність, вміння грамотно та вчасно реагувати на зміни. В останні роки досягнення ефективних результатів в управлінні персоналом набуває все більшого значення для підприємства-туроператора, адже є невід'ємною та цінною складовою його загальної ефективності. Для формування професійного колективу, в якому пануватимуть довіра, взаєморозуміння, наполегливість та бажання кожного працівника вкладати свій внесок в успіх туристичної компанії, керівництву слід докласти безліч зусиль.

Такий результат можна досягнути шляхом встановлення чітких принципів управління персоналом, які б включали в себе визначені закономірності та правила поведінки керівника і спрямували б його у правильне русло.

Принципи управління персоналом на кожному туроператорському підприємстві формулюються, виходячи із спостережень та наукових досліджень і виступають узагальненням

позитивного практичного досвіду менеджерів всіх рівнів управління. Вони повинні ґрунтуватись на визначених законах і закономірностях розвитку суспільства. Так, сформульований ще на початку ХХ-го ст. принцип поваги до людини є наріжним каменем у фундаменті ефективної діяльності відомих світових туристичних компаній і запорукою їхнього успіху протягом не одного десятиліття. Відтак, принципи управління персоналом на підприємстві туроператора повинні бути правильно розроблені, науково обґрунтовані, а також апробовані в практичній діяльності. Знання і врахування керівництвом цих принципів є важливою умовою забезпечення ефективності та результативності управління сучасною організацією, туристичною зокрема.

Під принципами управління персоналом сьогодні прийнято розуміти об’єктивні правила, основні положення та норми управлінської поведінки, що відповідають вимогам економічних законів. Відповідно до них має формуватись, функціонувати і розвиватись система управління персоналом туроператорського підприємства. В арсеналі наукової літератури представлені різноманітні думки науковців щодо класифікаційних ознак, за якими можна систематизувати дані принципи. Поряд із цим, на думку одного із засновників наукової організації праці А. Файоля, визначити та виявити певну кількість принципів управління є досить складно, оскільки на практиці нам зустрічаються дуже ефективні форми управління, які досить часто не містять в своїй основі відомі теоретичні надбання. Тим не менш, найбільш прийнятним на сьогодні є поділ принципів управління персоналом туроператорського підприємства на такі групи, як:

– загальні;

– функціональні;

– морально-етичні;

– соціальні.

Загальні принципи управління носять універсальний характер, здійснюють вплив на усі сфери управління та галузі економіки. Дотримання керівниками принципів даної групи передбачає застосування системного підходу до управління персоналом, що неодмінно сприяє забезпеченню єдиного порядку всередині організації, злагодженість дій усіх її елементів. Результатом цього завжди є досягнення підприємством ефекту синергії. Передумовою досягнення соціального та економічного ефекту є врегулювання питання централізації та децентралізації, повноважень і відповідальності на кожному етапі управління персоналом.

Відтак, принцип ієрархічності як загальний принцип управління відображає відносини, що виникають між суб'єктами на різних рівнях процесу управління. Загальні принципи також включають в себе здатність системи управління персоналом відповідати новітнім теоретичним надбанням та забезпечення останніми науковими розробками в сфері управління (принцип науковості). А це вимагає від керівництва ретельного аналізу сучасних знань. Для досягнення туристичною компанією стратегічної мети ефективного поєднання матеріальних та людських ресурсів у процесі надання туристичних послуг є недостатньо.

На сьогодні поряд із цим слід забезпечити якнайбільшу економію затраченого часу та зусиль і тим самим покращити продуктивність праці. Тому дотримання принципу економічності є не просто доцільним, а обов'язковим, щоб досягти успіху в туристичній індустрії в умовах нестабільності.

Ефективне управління персоналом підприємства у сфері туроперейтингу передбачає використання найсучасніших методів інформаційної техніки для збору, передачі, обробки, збереження та розповсюдження інформації (принцип інформативності). Це збільшить результативність виконання управлінських функцій та дозволить керівництву оперативно приймати управлінські рішення, що стосуються кадрових питань.

Повнота сутності загальних принципів управління персоналом розкривається також у дотриманні управлінським персоналом таких загальних

принципів управління, як: системності, науковості, ієрархічності, дисциплінованості, перспективності, єдиноначальності, економічності, відповідальності, цілеспрямованості, єдності, компетентності, зворотного зв'язку, інноваційності, інформативності.

Функціональні принципи управління персоналом туроператорського підприємства ґрунтуються на виконанні управлінськими кадрами чітко визначених функцій. Це пояснюється складністю і різноманітністю надання туристичних послуг, для управління якими потрібні спеціальні знання та навички, багато часу і праці великого колективу працівників. Тому зміст функціональних принципів управління відображається у наступних принципах: плановості, узгодженості, мотивації, контролю, гнучкості.

Принцип плановості дає змогу забезпечити послідовність прийняття та виконання управлінських рішень, а також передбачає здійснення контролю за правильним виконанням персоналом усіх завдань.

Принцип узгодженості дій персоналу полягає у відповідності виконання завдань працівниками цілям організації, адже кожен співробітник має бути компетентним у своїх правах, обов'язках і покладеній на нього відповідальності та періодично звітувати про їх виконання керівництву.

Принцип мотивації ґрунтується на використанні моральних та матеріальних видів заохочення, що включають в себе необхідні та визнані людиною цінності.

Принцип контролю передбачає здійснення безперервної оцінки відповідності виконаної роботи працівників поставленим перед ними завданням та охоплює усі стадії управлінського процесу.

Специфіка роботи в туристичній сфері полягає в складності контролю за діями персоналу. Оскільки зазвичай працівник контактує напряму із клієнтом, то він водночас знаходиться під його пильним оком. Таким чином, якість обслуговування оцінюється наявністю чи відсутністю певних скарг з боку споживача туристичної послуги. Принцип гнучкості – це здатність персоналу адаптуватись до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Він

передбачає можливість мобільно перейти на надання туристичних послуг при періодичній зміні технологій. До морально-етичних принципів управління персоналом туроператорського підприємства прийнято відносити принципи: гуманізму, відкритості, взаємної поваги, справедливості.

Формування даної групи принципів відбувається із врахуванням цінностей, ідеалів, взірців поведінки працівників.

Керівництво організації сфери туроперейтингу має керуватись гуманістичними засадами, ставитись до кожного працівника із турботою та повагою, виступаючи прикладом для своїх підлеглих (принцип гуманізму). Важливим завданням керівного складу сьогодні також є стимулювання бажання працівників ділитись своїми знаннями. Це стане можливим у випадку, якщо працівники відчують значимість внеску кожного із них у досягненні спільного результату (принцип відкритості). Дотримання принципу взаємної поваги гідності та розуму працівників відіграє важливу роль для туроператорського підприємства. Кожен працівник заслуговує на те, щоб його поважали, але він також повинен прикласти для цього певні зусилля. В основі принципу справедливості лежить об'єктивна оцінка виконаної роботи персоналом.

Всередині туроператорського підприємства слід забезпечити справедливе співвідношення цінностей як підприємства загалом, так і кожного працівника зокрема.

Всі без винятку підприємства та організації несуть деякі соціальні зобов'язання для збереження стійкого соціально-економічного розвитку. Тому необхідністю є виділення в окрему групу соціальних принципів управління персона лом. До неї відносять принципи: соціальної спрямованості, соціальної доцільності, соціального партнерства та економічної зацікавленості.

Принцип соціальної спрямованості у своїй сутності вимагає від туроператорського підприємства вибір певної соціальної орієнтації. Управлінська діяльність не повинна обмежуватись наявністю власних

інтересів, керівнику слід завжди враховувати інтереси суспільства, певної галузі та організації.

Для досягнення сприятливого внутрішнього клімату організації, виконання кожним працівником своєї роботи із задоволенням та із повноцінним застосуванням творчого потенціалу, керівництво має керуватись принципом соціальної доцільності. Такий ефект можна отримати за рахунок соціально обґрунтованих дій та заходів з боку керівництва підприємства. Досягнення принципу соціального партнерства полягає у створенні всередині організації відповідних умов праці, в яких персонал працюватиме максимально продуктивно.

Для цього інтереси найманих працівників і роботодавця повинні бути збалансованими, необхідно забезпечити досягнення соціальної згоди і бажання працювати спільно для досягнення бажаних високих кінцевих показників. В основі принципу економічної зацікавленості закладена матеріальна зацікавленість працівника. Він передбачає виплату певної винагороди персоналу за своєчасно виконану та добросовісну роботу. Динамічне ринкове середовище значно ускладнює досягнення високих економічних показників.

Успіх туроператорського підприємства в Україні можливий за умови, якщо усі принципи управління персоналом будуть поєднуватись у взаємодії між собою. В роботі з працівниками вони повинні реалізовуватись системно та узгоджено. Адже вищенаведені принципи виступають фундаментом організаційних, економічних, соціально-психологічних та правових відносин, що формуються у процесі управління персоналом.

2. Планування та підбір персоналу

У розрізі кадрової політики туроператорського підприємства, незалежно від його розміру, структури або діяльності, важливого значення сьогодні набуває планування та підбір персоналу. Адже притаманна світовій

туристичній індустрії динамічність формує якісно нові умови надання послуг для повноцінного споживання туристичного продукту. Успіх туроператорських підприємств залежить від їх здатності забезпечити високий рівень обслуговування. Більшість підприємств в сфері туроперейтингу є трудомісткими і, як наслідок, витрати на персонал є значними. Залучення, навчання та утримання висококваліфікованих працівників є актуальним завданням для туристичних операторів. Суть процесу планування та підбору персоналу полягає у визначенні кількісної та якісної потреби в ньому для забезпечення високого рівня продуктивності підприємства на довгострокову перспективу Туроператорське підприємство, перш ніж здійснювати планування персоналу, має володіти інформацією про:

• стан ринку праці у галузі;

• тип робочої сили, що необхідна підприємству для максимального досягнення загальних корпоративних цілей;

• довгострокові цілі туроператорського підприємства.

Планування та підбір працівників – це управлінський процес, що передбачає аналіз наявного кадрового потенціалу туристичного оператора та визначення ряду заходів для максимального наближення його до бажаного кількісного та якісного складу. Кадрове планування має зосереджуватись на чисельності та рівні якісного складу працівників, оптимальне розкриття їх потенціалу в організації, а також знань, умінь і компетенцій, необхідних для реалізації бізнес-цілей.

Цей процес передбачає пошук та набір персоналу, кар’єрне зростання, трансфер, перерозподіл та утримання персоналу. Тому процес планування та підбору персоналу є дуже відповідальним і не менш важливим, ніж інші процеси на туроператорському підприємстві. Багато туристичних операторів обходять кадрове планування стороною.

У цьому випадку пошук і відбір персоналу не планується заздалегідь, а проводиться лише тоді, коли підприємство стикається з потребою заповнення певних вакансій.

При цьому важко уникнути деяких досить поширених помилок: набір недостатньої або надмірної кількості працівників певної спеціальності, невчасне забезпечення необхідними працівниками процесу організаційних змін тощо.

Відтак, туроператорське підприємство передусім зацікавлене у працівниках, які принесуть йому найбільший економічний ефект. У розрізі планування персоналу це означає необхідну підготовку та освітньо-кваліфікаційний рівень, поведінку та зовнішній вигляд, які залишаються у пам'яті клієнтів і асоціюватимуться з підприємством, яке представляє працівник. Тому сьогодення вимагає перегляду методів підбору та планування персоналу згідно з новими догматами теоретичних засад менеджменту.

Процес планування персоналу туроператорського підприємства включає:

– аналіз та оцінку наявного кадрового потенціалу всередині туроператорського підприємства;

– виявлення кількісних та якісних потреб у персоналі на плановий період;

– оцінку шляхів та методів задоволення виявлених потреб у співробітниках (набуття нових компетенцій та перекваліфікація наявних працівників, підбір та найм працівників, скорочення чисельності працівників);

– визначення оптимальної системи заходів, що забезпечить наближення у персоналі фактичних потреб до бажаних.

Планування персоналу носить більш стратегічний, аніж тактичний характер. Щоб уберегти себе від неприємних ситуацій, роботодавець має попередньо визначити зони ризику у діяльності працівника на певному робочому місці. Як відомо, найбільшою перевіркою та уроком для працівника

є непередбачувані обставини, які в силу виду діяльності стаються досить часто.

Ключовим у таких ситуаціях є правильне реагування працівників, що безпосередньо впливає на задоволеність туристів. Іншими словами, елементами стратегічного відбору працівників є визначення їх кваліфікації, знань, умінь, досвіду та винахідливості, що прямо пропорційно визначає рівень задоволеності туристів.

Підбір персоналу передбачає комплекс заходів, що складаються з таких аспектів: науково-методичних, організаційних, кадрових, матеріально-технічних і програмних. Таким чином, кадрова політика туроператорського підприємства в умовах динамічного ринку відводить людській особистості, її здібностям, індивідуальній неповторності та професійній майстерності ключове місце.

Очевидною є важливість для туроператорського підприємства визначення правильного підходу до набору і відбору працівників з метою збільшення ймовірності успішного рішення щодо призначення працівника на посаду в найбільш економічно ефективний спосіб. Незважаючи на це, дуже часто управлінці користуються застарілими або звичними методами набору персоналу, такими як: за порадою знайомих, друзів, родини; за інтуїцією; симпатією; відчуттям провини та ін.

Труднощі у виборі кращої практики із найму та відбору персоналу для індустрії туризму та гостинності К. Лок'єр і Д. Сколаріус пояснюють тим, що часто відсутність формальностей можна подолати шляхом ефективного використання локальних мереж в рекрутингу співробітників.

Для прикладу, вони припускають, що відповідальний за підбір працівників HR-менеджер повинен бути добре ознайомлений із місцевим ринком праці і найкращим чином використовувати неформальні мережі, щоб знайти відповідних працівників.

Кадрова політика туроператорського підприємства з підбору персоналу передбачає визначення принципів прийому на роботу, встановлення кількості

працівників, необхідних для якісного виконання заданих функцій, обґрунтування методології закріплення і професійного розвитку працівників.

Вибір правильного методу підбору криється у високій вартості робочої сили, адже помилка в процесі набору може призвести до суттєвих втрат. У наш час туроператорські підприємства використовують найрізноманітніші методи і прийоми найму та підбору персоналу. Оскільки не існує єдиного кращого способу для залучення працівників, то туроператори повинні бути готовими розробити власний умовний підхід. З одного боку, це може бути залучення працівників, довіряючи рекомендаціям колег за відсутності бюрократичних процедур прийому. З іншого – кульмінацією довготривалого і витратного процесу відбору, особливо для управлінських кадрів.

Однак сьогодні найбільш популярним і центральним елементом у процесі відбору виступає проведення різних видів інтерв'ю із кандидатом на посаду. Понад дві третини туроператорських підприємств застосовують інтерв'ювання як один із етапів процесу підбору персоналу. Для проведення ефективного інтерв'ю слід врахувати ряд умов, що стосуються таких аспектів, як: рівень шуму у приміщені, уникнення перерв, частої зміни освітлення, позиціонування меблів у приміщенні. Крім інтерв'ю, існує ряд інших методів, які туроператорські підприємства використовують у процесі підбору співробітників. До таких методів часто відносять використання різноманітних тестів та психометричного тестування. Ці тести мають місце для визначення індивідуальних відмінностей в спроможностях та рівня інтелекту особистості.

Підприємства сфери туроперейтингу все частіше використовують ці види випробувань, зокрема, для вакансій на управлінські посади. Інші методи, які можуть бути використані туроператорськими підприємствами включають особисті презентації. Наприклад, претендент на посаду тренінг-менеджера повинен провести численні презентації з метою оцінки відповідних професійних навичок.

Поряд із цим, можуть також використовуватись різні групові методи (дискусії, ділові ігри). Ці заходи можуть поєднуватись із певними елементами

рольової гри. Здійснюючи вирішення проблем у малих групах, потенційні працівники будуть мати можливість продемонструвати такі речі, як уміння працювати в групах, творчість, навички міжособистісного спілкування тощо.

Ще одним методом підбору працівників туроператорського підприємства є вправи на аналіз документів (анг. in-tray exercises), що будуть імітувати можливі проблеми у потенційного працівника на робочому місці, при цьому кандидат на посаду повинен запропонувати правильні варіанти їх вирішення.

3. Управління професійним розвитком пра- цівників

У світовій практиці сфери туроперейтингу особливу увагу слід приділяти не лише підбору кадрів, але і їх утриманню. Експерти підрахували, що заміна працівників обходиться підприємству в чималу суму коштів. За статистикою, в успішно працюючих туроператорських підприємствах до 80% виручки надходить від постійних клієнтів (таких, як правило, 20–25%), а наявність постійних клієнтів можлива лише при високій якості обслуговування і відповідних професійних кадрів.

Попит на якісно підготовленого фахівця у туристичній індустрії важко переоцінити. Зростання якості і різноманітності пропозицій для туристів сьогодні призводить до значного підвищення конкуренції як між окремими туроператорськими підприємствами, так і між регіонами. Виникає необхідність в персоналі, який зможе не тільки правильно підібрати і організувати поїздку з урахуванням індивідуальних потреб клієнта, а й сприятиме стратегічному розвитку туроператорського підприємства. Дефіцит високопрофесійних кадрів є болючою проблемою для будь-якої галузі, але чомусь найбільш відчутна вона в сфері туроперейтингу.

Практика показує, що отриманих знань в туристичних інститутах чи університетах недостатньо. При рівних можливостях одні студенти стають кваліфікованими фахівцями, а інші назавжди йдуть з туристичного бізнесу.

Для збереження конкурентних позицій на ринку туроператорські підприємства повинні безперервно займатись професійним навчанням своїх працівників. Потрібно від 3-х до 5-ти років практичної діяльності менеджера з туризму із відвідуванням не одного десятка країн у різних півкулях Землі з метою як налагодження ефективних зв'язків із постачальниками туристичних послуг, так і оцінки усіх пропонованих туристу умов на шляху його руху по туристичному маршруту.

Професійний розвиток персоналу – це комплекс заходів, що спрямовані на підвищення якості знань, умінь співробітників та їх бажанні ефективно працювати. Мова іде про безперервну освітню роботу служби управління персоналом з метою розширення та поглиблення кваліфікації працівників.

Необхідність у професійному розвитку персоналу викликана:

– вдосконаленням технологій туристичного бізнесу;

– зміною ринкових відносин і зумовленої цим необхідністю в інноваціях;

– змінами в системі особистісних цінностей працівників туроператорського підприємства.

Проблема ускладнюється тим, що з одного боку спостерігається зростання безробіття, а з іншого – недостатньо фахівців для туристичного бізнесу і добре підготовлених оперативних працівників. Постійний розвиток персоналу має двоїстий характер: завдання полягає в реалізації цілей туроператорського підприємства (підвищенні його конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг, збільшенні прибутку, залученні високопрофесійних фахівців), і в той же час існують індивідуальні потреби працівників: отримати подальшу освіту (можливо і другу вищу), додаткові блага, пізнати світ тощо. Однак знайти професіонала в сфері туроперейтингу не так просто, тому що крім професійних навичок, він повинен володіти індивідуальними здібностями.

Менеджер з туризму, що безпосередньо проводить спілкування з клієнтом, через яке реалізовується придбання туристичного продукту, несе

відповідальність за якість наданих послуг перед туроператорським підприємством і перед клієнтами, потреби яких повинні бути задоволені. Виходячи з цього, постає необхідність у виділенні ряду професійних якостей, якими повинен володіти менеджер з туризму.

У свою чергу, їх можна розділити на три основні групи: ділові, особистісні та моральні якості. Керівництво підприємства сфери туроперейтингу повинне створювати сприятливі умови, стимулювати своїх працівників для постійного професійного розвитку, вдосконалення ділових, особистісних і моральних якостей, так як їх прояв створює приємне враження не тільки про працівника, але і що найголовніше, про діяльність туроператорського підприємства загалом.

Позитивний імідж менеджера з туризму – це позитивний імідж туроператора і запорука успіху всієї індустрії туризму. Нова епоха управління персоналом у сфері туроперейтингу – це підвищення вимог до визнання економічної доцільності капіталовкладень в залучення персоналу, підтримка його трудової активності, розвиток компетенцій та створення умов для максимально повного виявлення особистісних можливостей і здібностей.

Крім того, мінливий вектор розвитку підприємств у сфері туроперейтингу передбачає коригування уявлень про вибір підходів і процедур до роботи з персоналом, у тому числі з урахуванням наростаючої тенденції інтернаціоналізації бізнесу.

Сьогодні важливого значення набуває діяльність туроператорського підприємства, що спрямована на виконання таких завдань:

– ретельне і всебічне вивчення ринку праці, попиту на персонал, переваг і потреб роботодавців;

– планування та прогнозування асортименту професій, що користуються попитом;

– розробку заходів щодо задоволення попиту на робочу силу;

– виявлення потенційних потреб роботодавців у рідкісних або дефіцитних професіях;

– формування купівельних пріоритетів в пошуку персоналу вищої кваліфікації;

– співробітництво зі службами зайнятості, біржами праці, освітніми установами та іншими джерелами пропозиції робочої сили;

– формування іміджу роботодавця.

Реалізація поставлених завдань таким чином дозволить у довгостроковій перспективі забезпечити туроператорське підприємство не стільки людськими ресурсами, скільки утворити стратегічний потенціал, за допомогою якого можливе вирішення конкретних цільових завдань.

Безперервна підтримка та розвиток знань персоналу на високому рівні розглядається як один із найважливіших елементів ефективної роботи туроператорського підприємства. Ніякі реструктуризації, новітня техніка, різноманітність методів управління не дадуть належного ефекту, якщо професійна підготовка та навчання працівників туроператорського підприємства не буде відповідати сучасним вимогам.

4. Кваліфікаційні вимоги до спеціалістів в сфері туроперейтингу

Інноваційна спрямованість персоналу є ключовою перевагою туроператора. Адже постійне створення нових туристичних послуг, швидке реагування та адаптація до змін тенденцій на туристичному ринку покликані забезпечити стабільне зростання і слугуватимуть своєрідним радаром для виявлення слабких сторін та попередження зовнішніх загроз. Тому важливого значення набуває безперервне підвищення кваліфікації спеціалістів у сфері туроперейтингу.

Розглядаючи потенційного працівника туроператорського підприємства, доцільно визначити основні риси характеру, якими він має бути наділений.

Серед них виділяють: комунікабельність, позитивна налаштованість на задоволення потреб туристів. Спеціаліст сфери туроперейтингу повинен вміти

відповідно розмовляти з клієнтом, компетентно та делікатно задавати питання, а також бути здатним виявити мотиви прийняття рішень клієнта. З цього випливає деякий психологічний момент у освітньому вихованні працівника, який займає відповідну посаду.

Коли мова йде про обслуговування розважальних заходів, – працівник повинен бути в курсі усіх традицій та культурної спадщини відповідного регіону чи країни, звідки приїхали туристи. Наявність професійних навичок, знання традицій і здатність до передбачення поведінки туристів дозволить туроператорському підприємству запропонувати кращі послуги та наділить його ключовими перевагами перед конкурентами.

Специфіка підбору персоналу туроператорських підприємств і перебігу робочих процесів передбачає врахування такого важливого фактору як те, що праця, пов'язана з обслуговуванням туристів, має тривалий, багатозмінний, цілодобовий характер, незважаючи на вихідні та святкові дні, перевищення режиму восьмигодинного робочого дня. Окрім цього, під час туристичного сезону в декілька разів збільшується завантаженість працівників, які безпосередньо займаються обслуговуванням туристичного руху.

Такі обставини вимагають відповідну організацію роботи, що передбачає особливе формування міжособистісних відносин і атмосфери на робочому місці.

На сьогодні існує значна потреба у визначених особистих якостях і високому кваліфікаційному рівні працівників сфери туроперейтингу. Зазвичай роботодавці відзначають нестачу в нинішніх співробітниках таких професійних якостей:

– здатність налагодити теплі та дружні відносини з клієнтами;

– наявність ефективних навичок міжособистісного спілкування із клієнтами (навички продажу);

– схильність і бажання до ефективної праці в команді;

– наявність лідерських якостей;

– здатність брати на себе відповідальність;

– трудова етика (пунктуальність, бажання та ентузіазм до праці, надійність, лояльність, прихильність до роботи, особиста організація і управління часом);

– високий рівень особистої презентації та підтримка високих стандартів праці;

– наявність відповідної мотивації для забезпечення узгодженого рівня досконалості в обслуговуванні клієнтів;

– наявність відповідної тактики в обслуговуванні клієнтів, а також в інших особистих відносинах; культурна обізнаність і чутливість;

– здатність до багатозадачності, тобто до роботи в режимі одночасного вирішення декількох завдань.

Таким чином, сучасне бізнес-середовище функціонування туропереаторского підприємства потребує вирішення принципово нових завдань, найважливішим з яких є максимально ефективне використання кадрового потенціалу. Причому це актуально не тільки для суспільства загалом, але ще більшою мірою для кожної туристичної організації. Розвиток підходів до управління персоналом в туристичних організаціях – це найважливіший напрям, який має вивести вітчизняну туристичну індустрію на новий шлях стабільного розвитку.