

Роль персоналу у сфері надання туристичних послуг

Визначення попиту, набір і відбір, навчання, використання та винагородження персоналу є важливими завданнями в управлінні трудовими ресурсами, вирішення яких пов'язане з особливостями сфери послуг, де працює як висококваліфікований, так і некваліфікований персонал з постійним, тимчасовим режимом роботи, за сумісництвом або сезонно. Саме ці особливості визначають обсяг та характер діяльності в управлінні персоналом.

Персоналові, як елементу комплексу marketing-mix, часто приписують найважливіше значення, тому що персонал перебуває у постійному контакті з клієнтом і може формувати уявлення клієнтів про діяльність підприємства на ринку.

Персонал фірми з падання послуг може бути важливим джерелом переваги цієї фірми або її недоліком. Особливе значення персоналу туристичного підприємства випливає з:

— характеру послуг туристичної діяльності;

— високої частки витрат у загальних витратах;

— значного впливу персоналу на ефективність функціонування підприємства;

— здатності персоналу до генерації інновацій;

— факту, що на ринку туристичних послуг взаємовідносини між персоналом та клієнтами впливають на якість пропонованих послуг, задоволення туристів та формування позитивного іміджу фірми та її продуктів.

Основою маркетингової діяльності туристичних підприємств є кваліфікований персонал з надання послуг. Це стосується осіб, які безпосередньо обслуговують споживачів (працівники туристичних фірм, екскурсоводи, гіди, працівники пунктів туристичної інформації), а також працівників управлінської ланки. Клієнт оцінює якість туристичного продукту і за компетентністю працівників, які його обслуговують, їхньою поведінкою і презентабельністю. Ці особи є візитною карткою підприємства при спілкуванні з клієнтами, вони повинні добре орієнтуватись не лише у ціновій сфері, питаннях доїзду і відстані, а також у питаннях розміщення туристичних об'єктів та деталях їх оточення (комунальне сполучення, туристичні траси, виробнича і культурна інфраструктура).

Працівник туристичного підприємства повинен володіти відповідними рисами характеру, комунікабельністю, бути позитивно налаштованим до виконання побажань і потреб туристів. Працівник з обслуговування туристичного руху повинен розмовляти з клієнтом, делікатно задавати питання, а також знати або здогадуватись про мотиви рішень клієнта. У випадку обслуговування розважальних заходів необхідно ознайомитися з традиціями та культурною спадщиною відповідного регіону чи країни, звідки приїхали туристи. Знання навичок, традицій і поведінки туристів дозволить надати їм кращі послуги, що заохотить їх наступного разу відвідати цю місцевість. Добре підготовлений до роботи працівник з обслуговування туристичного руху, його спосіб поведінки та вигляд залишаються у пам'яті клієнтів і асоціюються з фірмою, яку ця особа представляє.

Важливими є чинники, які характеризують особисті риси характеру працівника туристичного підприємства. Особи, які бажають працювати у туристичні галузі, окрім набутих професійних павичок під час практик чи навчань (наприклад, технічних, обслуговування клієнтів чи знань із соціології та психології), мусять мати певні психофізичні здібності, наприклад:

— терпимість, опанування собою, ввічливість, сумлінність;

— красномовність, висока особиста культура, доброзичливість;

— відповідальність, почуття обов'язку, дисциплінованість;

— стійкість у стресовій ситуації;

— вміння шукати вихід з будь-якої ситуації;

— швидке прийняття рішення;

— добра організація праці та систематичність;

— вміння правильно представити себе, свобода у поведінці та комунікабельність;

— приємна зовнішність та естетичний вигляд;

— постійне самовдосконалення та підвищення інтелектуального рівня;

— знання іноземних мов;

— легкість встановлення контактів з людьми;

— відповідне зосередження на клієнтові та вміння уважно слухати;

— емоційна стабільність, здатність до швидкого відновлення сил у стресових ситуаціях;

— здатність впоратися з емоціями клієнта;

— готовність надати допомогу іншим людям для вирішення їхніх проблем;

— вміння вести переговори й активно продавати.

Зовнішній вигляд працівника під час зустрічі з туристом не повинен викликати у нього негативного ставлення. При роботі на лінії "працівник — турист" важливу роль відіграють зовнішні умови: презентабельність, приємна зовнішність, спортивна фігура тощо.

Кожне робоче місце також пов'язують з певними особистими вміннями працівника. Виконання службових обов'язків (прийняття туриста у рецепції, обслуговування під час споживання їжі) інколи вимагає таланту, грації, такту, високої особистої культури чи вмінь.

Персонал є дуже ефективним для досягнення маркетингових цілей туристичного підприємства, а особливо у такій діяльності, як пошук клієнтів, комунікації з ними, продаж, обслуговування і збір інформації. В умовах висококонкурентного ринку персонал з продажу працює для задоволення клієнтів і прибутків фірми. Для досягнення цих цілей персонал з продажу, окрім традиційних умінь з реалізації, мусить виявити здатність аналізувати і планувати маркетингову діяльність.

У секторі туристичних послуг маркетингова діяльність не може бути обмежена тільки маркетинговими відділами. Інструменти, які необхідні для ефективного надання послуг, можуть перебувати в розпорядженні різних організаційних структур підприємства. Ефективне використання цих інструментів і дій залежить від прийнятих єдиних правил гри на підприємстві. Це означає, що маркетинг мусить проникнути у всю організаційну структуру підприємства й охоплювати не лише тих, які безпосередньо беруть участь у процесі надання послуг, а й тих, частка яких є безпосередньою або частковою.

Серед досліджень діяльності підприємств з надання туристичних послуг повинна бути проблематика значення кадрів, працівники яких встановлюють контакт з клієнтами (туристами). До цих суб'єктів потрібно зарахувати туристичних посередників, готельні підприємства, заклади харчування, а також господарських суб'єктів, які функціонують у сфері надання екскурсійних послуг провідника, туристичної інформації тощо. Найважливіші місця працевлаштування, які характерні для туристичного сектору, представлено у табл. 10.1:

Рівень обслуговування туристів у туристичній агенції, готелі чи ресторані формує їх думку про ціле підприємство. Однією з ознак професійного обслуговування клієнтів є ввічливість. Повага до клієнта, товариська атмосфера, що його оточує, викликає у туриста почуття психологічного комфорту. Якщо персонал є неуважним, то малоймовірно, щоб турист забажав ще раз скористатися послугами цього туристичного підприємства (наприклад, повернувся до готелю, незважаючи на його добре розміщення чи хороше оснащення). Завданням персоналу туристичного підприємства є надання того, що потрібно туристу: гідного обслуговування, виняткової атмосфери, спокою, дружнього та приємного ставлення, а найважливіше — гостинності. Важливою є готовність до надання допомоги, яка проявляється в уважному ставленні до гостя, а також у пропозиції додаткових послуг. Створення високих стандартів послуг є одним із способів пошуку нових та збереження існуючих клієнтів.

Умовами ефективної системи обслуговування клієнта с:

— необхідність інвестування у людський чинник та підготовка працівників до впровадження у життя прийнятих принципів і правил поведінки, в основному через навчання;

— введення в дію мотиваційного механізму для працівників (не тільки фінансового, а й соціального чи психологічного) з метою піклування про клієнта;

— створення корпоративної культури.

Більшість туристичних підприємств (особливо готелі та туристичні оператори) мають певні стандарти обслуговування клієнтів, які однакові для всіх відділів. Вони складаються з детальних інструкцій щодо одягу працівників, їхнього взуття, зачіски, вигляду рук, макіяжу, можливого татуювання тощо. Вони визначають спосіб ведення безпосередньої та телефонної розмови з клієнтом.

У теорії й на практиці існують твердження, що для того, щоб мати задоволених клієнтів, потрібно, щоб працівник був задоволений. Працівник, приступаючи до виконання роботи, переважно хоче її виконувати добре, але також очікує від працедавця виконання певних умов:

- справедливого винагородження (гідної оплати праці за добре виконану роботу);

— прозорої та зрозумілої системи заробітної плати, премій, дисципліни;

— поваги та визнання особистої гідності;

— створення сприятливої робочої атмосфери;

— можливості висловлювати пропозиції, свободи висловлювання;

— можливості критики, а часом протесту;

— перспективи кар'єрного росту, змоги підвищення кваліфікації;

— справедливих методів управління, чіткої організації роботи, конкретного визначення обов'язків і відповідальності.

Туристичні фірми все більше усвідомлюють, що маркетингові успіхи забезпечує не лише зовнішній маркетинг, а й внутрішній, який спрямований на персонал. Суттю внутрішнього маркетингу є передусім проектування діяльності працівників таким чином, щоб управління ними відповідало маркетинговій стратегії підприємства. Отже, внутрішній маркетинг тісно пов'язаний зі спеціалізацією, продуктовим асортиментом, охопленням, структурою фірми.

Завданням внутрішнього маркетингу є поступ працівників, створення відповідної системи мотивації праці та зменшення плинності кадрів через задоволення їхніх потреб. Внутрішній маркстипг сприяє формуванню бажаного ставлення працівників, які заохочують клієнтів до користування послугами фірми. Це оплачується фірмі, оскільки в результаті маркетингових заходів не тільки клієнти, а й працівники починають позитивно оцінювати працедавця.

Діяльність у сфері внутрішнього маркетингу повинна охоплювати навчальну активність, яка б передавала знання працівникам про місце фірми па ринку, її маркетингові стратегії, тобто способи конкуренції на ринку, щоб було можливим перекласти стратегічні положення на діяльність, яку здійснює весь персонал. Недооцінений працівник туристичного підприємства є не лише неефективним у своїй роботі, а й часто своє незадоволення переносить па відносини з клієнтами. Здобуття лояльності, прихильності, а навіть ентузіазму працівників вимагає багатьох заходів, які полягають у вмілій інтеграції та мотивації працівників.

Якість надання послуг та якість обслуговування клієнтів зумовлені, перш за все, кваліфікацією, компетенцією, вміннями, здатністю присвятити себе і способом поведінки виконавчого персоналу. Отже, виникає проблема відповідної підготовки персоналу "першої лінії" до завдань задоволення клієнтів. Під таким кутом зору можна приймати рішення щодо одного з двох крайніх заходів або прийняти середній варіант. Перше полягає у точному визначенні процедур (усіх дій, способів їх виконання, хронології, дотримання термінів) і в детальному контролі за їх дотриманням працівниками. Персонал, який надає послуги, постійно повторює одні й ті самі дії. Однак від нього не очікується винахідливості чи оригінальності, коли йдеться про виконання обов'язків. Як приклад, можна навести стандартизацію поведінки персоналу у закладах швидкого харчування тощо.

На противагу підходу, що полягає у суворій стандартизації робіт, які виконують працівники з надання послуг, існує концепція управління персоналом шляхом надання повноважень. Наділити працівника повноваженнями — надати йому значну свободу у роботі з обслуговування клієнтів завдяки переконанню, що тільки особистий талант допоможе найкраще задовольнити потреби та сподівання покупця. Надання таких повноважень працівникам реально може забезпечити збільшення задоволення покупців, якщо персонал себе ототожнює з цілями фірми й у зв'язку з цим прямує до якнайкращого задоволення вимог клієнтів.

Повноваження персоналу приймати самостійно швидкі рішення повинно ґрунтуватися на чіткому баченні діяльності фірми і виразно задекларованих керівництвом цілях. У фірмах, де працюють уповноважені працівники, потрібні висококваліфіковані та більш віддані менеджери, ніж у фірмах, які використовують традиційні форми управління.

Зацікавлення концепцією уповноваження працівників виникає з вигод, які може принести їх упровадження. Першою з них є задоволення працівників від виконаної роботи, яке виникає через самостійність у прийнятті рішень та завдяки довірі керівників. Активність персоналу перекладається на задоволення клієнтів, що має значення для отримання їх прихильності. Такі клієнти пропонуватимуть послуги підприємства іншим потенційним клієнтам. Надання працівникам повноважень сприяє їхній винахідливості та ініціативі, що приносить багато ідей та сприяє вдосконаленню діяльності фірми. І ще одне — віддані працівники, які ідентифікують себе з цілями фірми, виявляють бажання виконувати свою роботу якнайкраще, не вимагають постійного контролю і працюють значно продуктивніше.

Отже, повноваження або самоуправління на будь-якому рівні управління є процесом перетворення людини, всього колективу з об'єкта управлінської діяльності в її суб'єкт.

Невластива поведінка працівників стосовно клієнтів не є результатом їхньої злої волі, а скоріше відсутності розуміння місії фірми, а також відсутності відповідних умінь та оснащення. Причинами проблем у цій сфері можуть бути:

— недостатня кількість працівників;

— відсутність навчань з тематики обслуговування клієнта;

— неефективні бізнесові процедури — відсутність поширення інформації між відділами, відсутність повноважень для прийняття рішень лінійними працівниками;

— неефективна мотиваційна система;

— незнання працівників про реальні сподівання клієнтів.

Місце працівника у маркетингових цілях туристичного підприємства

Працівники всіх лавок с основою туристичного підприємства, а їх цілковита відданість дозволяє використовувати їхні професійні здібності па благо фірми.

Персонал туристичного підприємства можна класифікувати за професіями та спеціальностями, рівнем кваліфікації працівників тощо. Кожна галузь, зокрема й туристична, мас лише їй властиві професії та спеціальності, наприклад, екскурсоводи, гіди, провідники, перекладачі тощо. Водночас у сфері туризму близько половини персоналу працює за загальними професіями та спеціальностями. Це бухгалтери, економісти, механіки, водії тощо.

Структурно працевлаштований персонал туристичного підприємства можна поділити па три групи:

1) працівники, що безпосередньо обслуговують клієнтів (персонал першої лінії);

2) додатковий персонал (другої лінії), що реалізує функції виконання;

3) керівний персонал, що наглядає й організовує працю персоналу.

Безпосередньо обслуговуючий персонал є основною ланкою виробничого процесу надання туристичних послуг. До нього зараховують: менеджерів обслуговування у туристичних агенціях і центрах туристичної інформації, працівників рецепції, покоївок, посильних, кельнерів, обслугу бару, водіїв туристичного транспорту, гідів, провідників. Ці працівники мають великий вплив па задоволення клієнта і повинні його обслуговувати так, щоб не виникало незадоволення і скарг, окрім цього, вони повинні бути ввічливими, надавати вичерпні пояснення тощо. У зв'язку з цим працівник, який обслуговує клієнта, мусить володіти елементарною інформацією, що пов'язала з паданням послуг, знати принципи укладання угод, розрахунків за послуги, бути при цьому професійним, терплячим і бажати допомогти, мати приємну зовнішність.

Персонал першої лінії стає особливо важливим, коли пропозиція підприємства є широкою, різноманітною, а також у просуванні продуктових інновацій і пропозиції продукту за високими цінами. Значення продавця туристичного продукту зростає у випадку нерішучих клієнтів, які очікують додаткової інформації, підказок та порад.

Важливу роль у формуванні маркетингової діяльності туроператора або готельного підприємства відіграє додатковий персонал, який реалізує ті елементи процесу надання послуг, які не вимагають контакту з клієнтом. Це персонал служб з організації туристичних заходів, допоміжних служб готельного чи ресторанного обслуговування. Додаткове обслуговування впливає на швидкість реалізації процесу і таким чином зумовлює основні якісні параметри наданих послуг.

У випадку виконавчих працівників персонал управління повинен володіти певними ознаками: кваліфікацією, досвідом, особистими рисами. Також додатковим елементом є необхідність втілення так званої персональної функції. Спосіб виконання персональної функції впливає на ступінь досягнення маркетингових цілей підприємства. Керівництво повинно прийняти відповідну філософію управління трудовими ресурсами, у розвиток яких необхідно інвестувати.

Клієнти рідко складають скарги на фірми, працівниками яких створено приємну атмосферу і які викликають довіру. Персонал, що безпосередньо працює з клієнтами, має істотний вплив на їхню лояльність, оскільки контакт клієнта з фірмою відбувається через працівників першої лінії.

Спосіб управління персоналом є чинником, який впливає на ефективну діяльність цілого підприємства, зокрема й на внутрішню організацію.

Специфіка туристичної галузі полягає в тому, що працівники не можуть підлягати постійному контролю, більшість виконаних ними завдань реалізовуються поза увагою керівництва, проте під пильним оком клієнта. Таким чином, претензії гостей є швидким і дешевим способом отримання інформації про незадоволення клієнтів щодо рівня наданих послуг та поведінки персоналу.

Управління претензіями повинно бути перетворене па своєрідний діалог з клієнтом. Щоб процес управління скаргами у фірмі приносив очікувані результати, мають бути викопані такі умови:

— менеджери повинні уважно ставитися до скарг клієнтів;

— необхідно точно визначити форми задоволення обурених клієнтів;

— потрібно чітко визначити відповідальність та компетенції у сфері прийняття претензій;

— персонал фірми зобов'язаний знати політику фірми у сфері скарг та претензій.

Ефективна процедура розгляду претензій приносить фірмі багато користі:

— надає шанс налагодити відносини з незадоволеними клієнтами (клієнти, чиї скарги розглянуто позитивно, стають часто більш лояльними за тих, які ніколи не скаржились);

— обмежує поширення небажаної інформації про фірму;

- забезпечує мотивацію працівникам до кращого виконання своїх обов'язків.

Оскільки персонал відіграє дуже важливу роль у маркетингу туристичних підприємств, то зрозуміло, що він повинен бути свідомим своєї ролі, а також налаштований на виконання бажань і потреб клієнта.

Вплив корпоративної культури на якість туристичних послуг

Аналіз економічних досліджень у сфері надання туристичних послуг показує, що коли йдеться про вдосконалення управління туристичною організацією, то особлива увага надається питанням навколишнього середовища, ринку, конкурентам, клієнтам тощо, проте основні зусилля управління в індустрії туризму повинні бути спрямовані па її персонал [16].

Персонал туристичних підприємств є найважливішою складовою кінцевого продукту, одним з основних ресурсів конкурентних переваг організації, отже, якість обслуговування в туристичних організаціях залежить від майстерності й свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій підприємства з надання туристичних послуг — функцію управління персоналом.

Важливою особливістю туристичного продукту, що відрізняє його від промислових товарів, є широка участь людей у виробничому процесі. Людський чинник має сильний вплив на його неоднорідність і якість.

Для підтримки якості обслуговування багато туристичних організацій розробляють стандарти обслуговування — комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування туристів, які покликані гарантувати встановлений рівень якості для всіх операцій.

Стандарт визначає критерії, за якими оцінюють рівень обслуговування клієнтів і діяльність персоналу організації. До таких критеріїв, наприклад, у готелях, належать: час відповіді на дзвінок про отримання інформації або бронювання (15, 20, 30 секунд); час оформлення в службі розміщення (черг не повинно бути); витрачений час на надання конкретної послуги (наприклад, прання і чищення речей гостя повинні займати не більше ніж добу); зовнішній вигляд і наявність уніформи; знання іноземних мов персоналом тощо.

Проте стандартизація не вирішує всіх питань якісного обслуговування клієнта, оскільки якість туристичних послуг — це властивість, призначена для формування у споживача відчуття задоволеності, сприйняття ним обслуговування відповідно до його сподівань. Якість обслуговування в туристичних організаціях залежить від уміння персоналу:

— розпізнати й оцінити вимоги кожного клієнта;

оцінити сприйняття кожним клієнтом обслуговування, що йому надається;

— у разі необхідності оперативно коректувати процес обслуговування, домагаючись задоволеності кожного клієнта рівнем обслуговування.

Для кваліфікованої роботи у сфері надання туристичних послуг, крім технологічної підготовки, знань туристичного бізнесу, також необхідна відповідна психологічна підготовка, володіння питаннями міжособового спілкування. Усе більшого значення набувають особові якості працівника, його інтуїція, досвід, здатність й уміння всебічно оцінювати ситуацію, зокрема й з погляду своїх клієнтів, можливість творчого та нестандартного підходу до прийняття рішень (табл. 10.2):

З наведених у табл. 10.2 даних видно, що найбільший рейтинг притаманний таким особовим і діловим якостям, як комунікабельність, орієнтація на досягнення результату, турбота про клієнта, відповідальність, стійкість до стресових ситуацій, акуратність, уважність і лояльність до компанії. Ці вимоги пояснюються тим, що у сфері туристичних послуг помилка, допущена персоналом, може вплинути на подальший вибір клієнтом продуктів фірми і на його задоволеність якістю обслуговування.

У фаховій літературі описані численні випадки якісного обслуговування підприємствами з надання туристичних послуг. Відмінності у наданні туристичних послуг нерідко пов'язані з тим, як обслуговуються клієнти. Персонал фірми повинен обслужити споживача так, щоб останній перетворився на постійного клієнта. Від цього розуміння залежить дохід організації — чим більше постійних клієнтів, тим більший прибуток.

Далеко не кожна людина може управляти ситуацією і за короткий період спілкування з клієнтом створити у нього сприятливе враження про туристичну фірму загалом. Менеджери повинні впевнитися, що службовці компетентні та з ентузіазмом ставляться до своєї фірми і до послуг, які вони реалізують, інакше неможливо зацікавити клієнтів і перетворити їх у постійних.

Управління персоналом за змістом набагато ширше, ніж просте вирішення кадрових проблем. Воно орієнтується на визначення майбутніх потреб і розвиток потенціалу працівника, а також на усвідомлення кожним працівником власних завдань, створення сприятливого трудового клімату, що мотивує персонал до досягнення поставлених цілей.

Мета управління персоналом у туризмі полягає в тому, щоб мотивувати службовців на надання клієнтам якісного обслуговування, яке задовольняє їхні потреби. А це неможливо без відповідної координації дій персоналу, мотивації і формування корпоративної культури, що підвищує лояльність споживачів до туристичної фірми.

Рівень корпоративної культури безпосередньо відображає кодекс поведінки, оскільки в ньому містяться правила й норми поведінки, засновані на принципах загальнолюдської моралі. Щоб ці принципи працювали, мало їх розробити і зафіксувати в організаційних документах — їх необхідно довести до свідомості кожного співробітника. Переорієнтація корпоративної культури на людську індивідуальність, шанобливе ставлення до кожної особи й органічне поєднання власних інтересів із системою колективних — важливий аргумент у конкурентній боротьбі. Рівень корпоративної культури відображає рівень організаційного розвитку колективу (наявність команди в організації — високий рівень розвитку колективу). У такій системі людина розглядається не як функціонер, а як особа в широкому значенні цього слова.

Об'єднаний людей відбувається на основі загальних цінностей і норм, при цьому відсутні які-небудь розпорядження зверху, окрім загальнолюдських норм і вимог. Створюються сприятливі умови для розвитку ініціативи та творчої активності працівника. Не заперечуються елементи розрахунку й вигоди, що дозволяє говорити про найважливіший командний принцип — оптимальне поєднання особистих і корпоративних інтересів.

Культура службових відносин виступає як основний параметр корпоративної культури. У кожній компанії формуються свої особливості ділових взаємостосунків, зобов'язань і норм поведінки. Конкретизація норм і правил поведінки диктується необхідністю зміни ставлення людини до об'єкта праці. Професійний обов'язок працівника в будь-якій сфері діяльності повинен полягати в тому, щоб відповідати вимогам належного ставлення до роботи, а саме: він повинен любити свою роботу і вчитися працювати, постійно підвищувати свою кваліфікацію, поважати себе і свою справу.

Загальні елементи корпоративної культури можуть стосуватися таких питань існування організації:

— призначення організації та її "обличчя" (підвищення якості, лідерство у своїй галузі, дух новаторства);

— ієрархії управління і влади (повноваження, відповідність особи займаній посаді, повага старших за віком та статусом);

— спілкування з людьми (турбота про людей та їхні статки, повага до індивідуальних прав, навчання і можливості підвищення кваліфікації, справедливість при оплаті, мотивація людей);

— ролі жінок в управлінні та на інших посадах;

— організації роботи і дисципліни;

— стилю керівництва й управління (авторитарний, консультативний або стиль співробітництва);

— процесів прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації);

— характеру соціалізації (хто з ким спілкується під час і після роботи, особливі умови, такі як окрема їдальня тощо);

— шляхів розв'язання конфліктів (бажання уникнути конфлікту або йти на компроміс);

- оцінки ефективності роботи (таємна або відкрита, ким здійснюється, як використовуються результати);

- ототожнення з організацією (лояльність і цілісність, дух єдності, задоволення від роботи в організації).

Окрім того, основними атрибутами корпоративної культури будь-якої організації є порядок і традиції, її символіка, спільні заходи тощо.

Велике значення для розвитку корпоративної культури має психологічний клімат у колективі (рис. 10.1).

Психологічний клімат в організаціях індустрії туризму залежить від різних чинників, зокрема й від стилю і методів керівництва, особистих якостей керівника. Різний ступінь згуртованості колективу формується на підставі сприятливої атмосфери на роботі. Здебільшого керівник здатний вплинути на формування сприятливого психологічного клімату в колективі. У деяких туристичних організаціях сприятливу обстановку співробітники оцінюють як єдиний і головний мотиваційний чинник їхньої діяльності.

Психологічний клімат будується па взаємостосунках між керівництвом і підлеглими. У відносинах "керівник — підлеглий" лідерство належить безпосередньо керівнику. Незважаючи на загальну переорієнтацію на демократичну концепцію управління з боку рядових співробітників, керівництво намагається використовувати колишні, переважно командно-адміністративні методи впливу на підлеглих, які дозволяють викопати більший обсяг робіт, ніж це дозволяє демократичний стиль управління. Проте відносно низька мотивація, менша оригінальність мислення, напружений психологічний клімат у колективі, агресивність співробітників зумовлюють пошук інших типів управління.

Важливим чинником, який характеризує персонал і має безпосередній вплив на формування корпоративної культури, є національна ділова культура. Переваги інтеграції, кооперації, потреби знаходження компромісу змушують взаємодіяти людей, що представляють різні культури, різні способи вирішення однакових проблем.

Професійна роль будь-якого співробітника пов'язана з виконанням стичних норм, правил поведінки і підтримання взаємостосунків з колегами, підлеглими, клієнтами, партнерами. Дотримання етики ділових відносин є головним критерієм оцінки рівня розвитку корпоративної культури в організації.

Зараз особлива увага надається конкретизації загально-організаційних стандартів поведінки як найважливішої складової корпоративної культури. Етичні вимоги знаходять відображення у правилах внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкціях і контрактах. Процедура розробки стичних вимог має певні складності. Корпоративна культура визначається як комплекс цінностей і переконань, які детермінують норми поведінки співробітників і характер життєдіяльності організації. Подібна поведінка співробітників організації формується в рамках корпоративної культури, яка є основою для об'єднання і координації зусиль персоналу організації. Фахівці з управління зазначають, що корпоративна культура формує модель поведінки працівників через виховання відчуття причетності до "корпоративної сім'ї". Така поведінка здійснюється завдяки встановленню відповідності між уявленнями працівників про свою роль і місце в структурі організації та пропонованими організацією можливостями. Норми корпоративної культури поширюються на всю діяльність організації, мають вплив на якість надання послуг. Тому корпоративна культура більше, ніж який-небудь інший параметр, характеризує фірму, можливості її виживання і розвитку, визначає внутрішній настрій, згуртованість, трудову дисципліну і психологічний комфорт її працівників.

Нині більшість працівників сфери туристичних послуг не відчуває свого впливу на діяльність організації, в якій вони працюють, а бачать у ній лише джерело своїх доходів. Персонал туристичних фірм відчуває себе тільки виконавцем чужих вказівок, і за таких умов від нього важко чекати дій, спрямованих на підвищення ефективності роботи компаній.

Світова практика управління допускає в управлінні персоналом переорієнтацію з управлінського тиску па персонал до надання працівникам прав самоврядування. Такий підхід передбачає співучасть працівників в ухваленні рішень за рахунок розширення організаційного потенціалу і господарської ініціативи працівників.

Складні економічні умови та гостра конкурентна боротьба між організаціями індустрії туризму ставлять до сучасних керівників нові вимоги щодо здійснення кадрової політики туристичних організацій, уміння організувати, згуртувати, мобілізувати та надихнути колектив на ефективну роботу. Формування команди, яка злагоджено працює, — це один із вирішальних чинників підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми, її ефективності в умовах ринку.

Інструменти кадрової політики у сфері туристичних послуг

Маркетингова кадрова політика — це система способів дій і поведінки підприємства, що орієнтується па сподівання потенційних і працевлаштованих працівників. Маркетингове розуміння кадрової політики не обмежується лише персоналом, який надає послуги кінцевим покупцям. Воно також охоплює всі інші форми персональних контактів, які мають прямий вплив на укладання угоди. Завдяки відповідному впливу па працівника можна отримати високу якість праці персоналу з падання послуг.

Отже, важливого значення набувають інтерперсональні підходи до кадрів. Вони повинні тісно інтегруватися у цілі маркетингової стратегії підприємства. До основних цілей маркетингової кадрової політики у сфері туристичних послуг можна зарахувати:

— пошук і утримання відповідної кількості та якості працівників, які здатні реалізувати завдання фірми;

- оптимальне використання людських ресурсів у процесі надання послуг;

- побудову відповідного психологічного клімату, який слугує більшій інтеграції і зменшенню плинності кадрів;

- досягнення індивідуальної та колективної поведінки працівників, яка б відповідала цілям фірми;

- підтримання високого психологічного та професійного рівня поведінки працівників упродовж тривалого часу.

Маркетингова кадрова політика має па мсті відповідне формування працівника, вона впливає на якість його праці па фірмі. Клієнтом у значенні кадрового маркетингу є власне працівник, його інтереси мають бути у центрі уваги керівництва підприємства. Потрібно створити такий колектив працівників, які свідомо та вмотивовано реалізовували б зовнішній маркетинг на практиці. До інструментів кадрової політики належать:

— конкурси і відбір;

— навчання й розвиток працівників;

- системи матеріальної та нематеріальної мотивації;

— об'єктивні системи оцінки праці.

Планування кадрів пов'язано зі загальною стратегією підприємства, його цілями й організаційною структурою. Воно є знаряддям збільшення підприємливості, що сприяє зростанню доходів. Планування робочих місць також вимагає проведення аналізу наявних людських засобів.

Формуючи персонал першої лінії, керівництво повинно прийняти рішення щодо його кількості та того, яким чином працівники повинні співпрацювати. Суттєвими проблемами у маркетинговому формуванні персоналу є: рівень освіти працівників, здобуті професійні кваліфікації, а також досвід працівників (стаж роботи).

Кількість персоналу повинна бути пристосована до мінливої інтенсивності попиту па туристичні послуги так, щоб уникнути очікування клієнтів на обслуговування і реалізацію послуги. За умови сезонного попиту керівники туристичних підприємств повинні мати змогу еластичної організації колективу, а працівники володіти значними вміннями, які не обмежуються кількома функціями. Щоб підприємство могло досягти своєї мсти на конкурентному ринку, воно мусить знайти відповідні кадри. Працевлаштованим особам або кандидатам на їхнє місце варто ставити такі вимоги: здатність до визначених функцій, відповідні кваліфікації, захоплення роботою. Отже, цільовими тут є не лише відповідні кваліфікації і вміння виконувати службові обов'язки, а також особисті риси характеру (особливо для персоналу першої лінії). Працівник, який обслуговує клієнтів, повинен:

— мати ґрунтовні професійні знання (відповідну освіту);

— звати законодавчі та нормативні акти, формальності міжнародних норм у сфері туризму;

— володіти іноземними мовами, знаннями з географії, у сфері соціології і психології;

— уміти використовувати відповідні технічні засоби (комп'ютер);

— володіти специфічними психологічними схильностями;

— знати правила етикету (способи представлення, привітання клієнтів, ведення розмови);

- добре володіти принципами укладання угод, надання послуг і оплат;

— мати відповідний зовнішній вигляд (одяг працівника повинен бути охайним, елегантним, підібраний у відповідному кольорі);

— бути ввічливим і терплячим, готовим надати допомогу, володіти високою особистою культурою.

На практиці туристичні підприємства використовують комплекс методів і способів пошуку та відбору кандидатів. Окрім загальноприйнятих способів пошуку, фірми використовують: оголошення у пресі, служби зайнятості, засоби

Інтернету, рекомендації працівників та навчальні заклади. Тільки у разі відсутності внутрішніх засобів фірми здійснюють пошук кандидатів на зовнішньому ринку. У цій ситуації використовують технології відбору, які ґрунтуються на аналізі документів, вступній співбесіді, практичних критеріях, тестах, перевірці рекомендацій кандидатів.

Співбесіду доцільно проводити у такій послідовності [13]:

— зустріч кандидата; — неформальна розмова;

— фаза інтерв'ю;

— фаза мотивації;

— фаза дискусії;

— закінчення співбесіди.

Після закінчення співбесіди зібрану інформацію аналізують і на основі цього приймають виважене рішення. Вибраному кандидату надасться пропозиція найму. Прийом на роботу закінчується підписанням трудового договору (контракту).

Ключове місце у маркетинговій кадровій політиці підприємства займає навчання працівників. Воно забезпечує зростання компетенції, почуття власної вартості та відданості, підвищення культури обслуговування, а також зростання задоволення від роботи.

У туризмі особливе значення мають навчання, націлені на приділення клієнтам більшої турботи та уваги. Програма курсів повинна охоплювати:

— загальні принципи обслуговування клієнтів;

— інформацію у сфері комунікації;

- техніку й стратегію роботи з важливими клієнтами;

- уміння ефективно проводити телефонні розмови.

Завдяки навчальним програмам працівники дізнаються не лише про мистецтво надання послуг, а й про історію фірми, її продукти, політику та характерні ознаки ринку й конкурентів. До того ж часто наголошується на потребі так званого перевиховання персоналу та постійного впливу на його вміння. На міжнародному ринку праці загальноприйнятим є систематичне проходження курсів, які дозволяють отримати додаткові вміння та навички.

Навчання не повинні мати характеру випадкової участі в поодиноких курсах чи конференціях. Це має бути старанно обдуманий і запланований керівництвом процес. Ранг навчань вимагає професійної методологічної підготовки та участі у ньому найвищого керівництва. Велике туристичне підприємство, яке проводить регулярні навчання працівників, повинно опрацьовувати цілі навчальної програми, основні її положення, предметну сферу навчань, тематику тренінгів та залучати висококваліфікованих фахівців до їх проведення.

Підвищення кваліфікації вимагає зусиль від працівника, тому кожне туристичне підприємство повинно мати систему мотивації працівників для досягнення кращих результатів праці. Всі мотиваційні чинники, які зумовлюють вищу продуктивність праці, а у нашому випадку стосуються кращого обслуговування клієнтів, можна поділити на дві основні групи: зовнішні та внутрішні. До зовнішніх мотиваційних чинників належать:

— задоволення індивідуальних потреб, таких, як: досягнення успіхів, займання відповідної позиції, статусу, які гарантують роботу у відомому офісі, готелі, на транспортному підприємстві;

— заохочення та нагороди — використовують у певних ситуаціях як відзначення за добру роботу;

— впевненість у правильності дій;

— амбітне встановлення цілей для кожного працівника;

— організація праці — працівник повинен реалізовувати завдання відповідно до своєї кваліфікації та досвіду, а також мати всі необхідні засоби для цієї реалізації, наприклад, інформаційні матеріали.

До другої групи мотиваційних чинників можна зарахувати:

- сподівання — коли працівник передбачає, що запропонована робота принесе очікувані результати, тоді він працює краще;

- почуття справедливості - - найчастіше стосується винагороди за працю, якщо вона оцінюється адекватно за виконані обов'язки, то це може вплинути на краще вирішення реалізованих завдань;

- почуття власної успішності — коли працівник помічає, що він добре налагодив контакт з клієнтом, то зростання позитивних результатів може мобілізувати його до ще кращої роботи.

Результати дослідження низки туристичних організацій, у процесі якого опитаних попросили вказати чинники, важливі для них під час вибору роботи, показали, що одним з основних є інтерес до роботи. Цей чинник випередив за значущістю такі чинники, як заробітна плата, визнання професійної й особистої гідності, психологічний клімат у колективі, безпека (табл. 10.3):

Рівень управління персоналом можна підвищити за рахунок удосконалення механізму кадрової політики туристичного підприємства (рис. 10.2). Для забезпечення ефективного управління персоналом необхідно враховувати соціально-економічні, організаційні, психологічні аспекти, а також дбати про підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, організацію робочого місця, мотивацію праці, взаємодію працівників, метою якого є ефективне функціонування туристичного підприємства.

У мотиваційних підходах керівництво, як і у випадку навчань, повинно опрацювати систему, яка регулюватиме винагородження працівників за результати праці та уважне ставлення до потреб клієнта. Мотивація працівників для кращого обслуговування та якіснішої праці повинна знайти свій вираз в обумовленій оплаті праці, однак частка премій не має бути надто високою. Теорія управління персоналом говорить, що змінні складові винагородження не повинні перевищувати 30 % посадового окладу. Однак працівник має бути впевнений, що продуктивніша праця або ефективніше обслуговування клієнтів дозволить йому досягти власної мети.

Для підтримки мотивації праці потрібно:

- систематично перевіряти тривалість перебування кожного працівника па одній посаді та здійснювати необхідне переміщення;

- здійснювати активне структурне планування праці та заробітної плати, а також застосовувати гнучкі форми організації праці;

- систематично розвивати організаційну діяльність, підвищувати роль навчання і творчого підходу;

- реалізовувати нові форми взаємодії керівників і підлеглих.

За всіма працівниками потрібно здійснювати контроль, періодично оцінювати результати праці персоналу, оскільки це сприяє кращому виконанню службових обов'язків.

Оцінка працівників ґрунтується на регулярно отримуваній інформації зі звітів продажу, особистих спостереженнях, листах і скаргах клієнтів та анкетах, зібраних серед клієнтів. До основних методів оцінки належать:

— формальна оцінка результатів, яка ґрунтується на складанні звітів роботи персоналу з продажу;

— порівняння результатів конкретних працівників на аналогічних робочих місцях;

— порівняння поточного продажу з продажем минулих років.

Оцінка працівників мас важливе значення в управлінні трудовими ресурсами, оскільки на її основі плануються індивідуальні кар'єри, шляхи вдосконалення, види курсів і розвиток працівника. За результатами оцінки можна зробити висновок щодо придатності працівників для фірми, вказати напрями навчань і професійного вдосконалення персоналу, преміювати осіб, які проявляють ініціативу та винахідливість, а також виявити причини невдоволення окремих осіб чи колективів.

До найбільш поширених помилок, яких допускається при маркетинговому управлінні туристичний персонал, можна зарахувати:

— синдром випадкового працівника (працевлаштовані випадкові особи, важко втримати фахівців, складно позбутися некомпетентних працівників);

— нечіткі критерії мотивації (винагородження призначається тенденційно, премії не мобілізують до роботи, створюються інтриги);

— низьку дисципліну та низькі моральні якості працівників (працівники не реагують на аргументи вищого працівника);

— синдром відсутності відповідних людей на конкретних робочих місцях (відсутність орієнтації у власному людському потенціалі, кваліфіковані працівники працюють не за спеціальністю);

— синдром диригента (керівник мусить сам у всьому давати раду, завантажений роботою і ні на що не має часу).

Добре підготовлений персонал у маркетинговому розумінні повинен прямувати до перетворення покупця (зовнішнього та незалежного клієнта) у постійного клієнта (лояльного, цінуючого напарника). Побудова тривалих зв'язків зі споживачем — це нова форма боротьби з конкуренцією, а також реакція на незначну роль масової реклами.

Правильна кадрова політика сприяє формуванню фахового й стабільного персоналу фірми, який характеризують такі ознаки:

— компетентність — працівники володіють відповідними якісними ознаками;

— ввічливість — працівники ставляться до клієнта тактовно і з повагою;

— надійність — працівники виконують роботу добросовісно, відповідно до поставлених вимог;

— відповідальність — працівники заслуговують на довіру;

— швидкість реагування — працівники реагують на проблеми та прохання клієнтів;

- комунікабельність — працівник намагається уважно вислухати клієнта та надати йому найповнішу інформацію.

Ефектом доброго ведення кадрової політики є віддані та зацікавлені працівники, які відчувають відповідальність за свої дії, охоче беруть участь у всіх процесах фірми та сприяють їх тривалому вдосконаленню.

Зацікавлення працівників повинно полягати у розумінні важливості їхнього вкладу та ролі в організації, розпізнанні меж своєї компетенції й діяльності та розумінні відповідальності за вирішення проблем, оцінці своєї діяльності, активному пошуку можливостей збільшення компетенції, знань і досвіду в невимушеній і безкорисній передачі знань і навичок.

Маркетингова кадрова політика змінює взаємовідносини між персоналом фірми й покупцями, створює зв'язки, які ґрунтуються па взаємодії, лояльності, довірі та дружбі підприємства з клієнтом.