

Основы современной системы управления персоналом турфирмы

Basics of a modern travel agency personnel management system

Киселева А. А., Беляков Е. М.

A.Kiseleva, E.Belyakov

Целью данной статьи является исследование основ современной системы управления персоналом в туристических компаниях, а также разработка методов оценки ее эффективности. В работе рассмотрены понятие и ключевые составляющие системы управления персоналом в туристических фирмах, методы оценки эффективности управления персоналом в контексте туризма в условиях настоящего времени, а также предложены направления совершенствования системы управления персоналом.

The purpose of the article is to study the fundamentals of the modern personnel management system in travel companies, as well as to develop methods for evaluating its effectiveness. The paper considers the concept and key components of the personnel management system in travel companies, methods for evaluating the effectiveness of personnel management in the context of tourism in the current environment and suggests ways to improve the personnel management system.

Ключевые слова: управление персоналом, туристическая компания, эффективность управления, кадровая политика, персонал, корпоративная культура, конкурентоспособность, бизнес-процессы.

Key words: personnel management, travel company, management efficiency, personnel policy, personnel, corporate culture, competitiveness, business processes

Современная система управления персоналом в туристических фирмах играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности и успешного функционирования компании. В условиях постоянного развития, появления новых технологий и постоянного изменения потребительских предпочтений возможность управления человеческими ресурсами требует особого внимания и умений со стороны управляющего компанией. Эффективное управление персоналом позволяет повысить производительность труда сотрудников,

обеспечивая высокий уровень компании и увеличивая доверие каждого клиента. Для этого требуется качественно подбирать кадры и помогать им в развитии.

В туризме между компаниями сохраняется высокая конкуренция, так как необходимо обеспечивать высокое качество обслуживания туристов. Специфика работы коллективов в этой сфере заключается в том, что результатом их деятельности является не материальный продукт, а услуга. Сотрудники предприятий туризма и гостиничного хозяйства, используя как базу продукцию материального производства, создают и предоставляют потребителям услуги. Процесс обслуживания требует четкой организации работы и высокого уровня культуры обслуживания, что, в свою очередь, способствует максимальному удовлетворению потребностей клиентов. Индивидуальный подход к туристическому обслуживанию предполагает длительные контакты с потребителями, а процесс предоставления услуг происходит одновременно с производством. Клиенты становятся свидетелями, а иногда и участниками процесса обслуживания, что создает высокие требования к личным и профессиональным качествам сотрудников в туристической отрасли [1, с.88]. Именно поэтому система управления персоналом имеет ключевую роль в процессе отслеживания работы компании.

Рассмотрим определение управления персоналом от различных авторов. Шекшня С. В. дает следующее определение: управление персоналом – это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации [13, с. 43]. Кибанов А. Я. дает определение управления персоналом как целенаправленной деятельности руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции, стратегии кадровой политики и методов управления персоналом [3, с. 20].

Маслов Е. В. в своей работе подчеркивает, что управление персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников [4, с. 46].

Исходя из всех вышеописанных определений можно заключить, что само явление системы управления персоналом включает в себя множество понятий в виде: состава сотрудников, уровней компетенций, условий и т. д., но все перечисленные варианты понятия объединяет то, что для системы требуются действия со всех уровней компании. Получается некая «экосистема» для создания условий, при которых показатели фирмы должны увеличиваться за счет повышения уровня системы организации персонала.

Основными элементами системы управления персоналом в туристической отрасли являются:

1. Процесс набора персонала, который подразумевает разработку вакансий и описание должностей для нанимаемого персонала, круг обязанностей строго определенный и не предполагающий неожиданных расширений во избежание перегрузки персонала. Так же при наборе персонала требуется регулировать процесс проведения собеседований.

2. Для сотрудников важно курируемое обучение и развитие со стороны управляющего менеджмента, например, проведение тренингов и семинаров для повышения квалификации и развития карьерных навыков или вводное обучение новых сотрудников, которое помогает им адаптироваться к рабочей среде и усваивать стандарты обслуживания.

3. Система мотивации и вознаграждения, которая подразумевает наличие справедливых систем зарплат и бонусов, учитывающих достижения сотрудников, также она повышает уровень вовлеченности работников.

4. Корпоративная культура, поддерживаемая персоналом, и располагающая атмосфера, которая способствует командной работе. Данный элемент системы устанавливает ценности и нормы поведения сотрудников.

5. Грамотное управление кадровыми документами для учета рабочего времени, отпусков и больничных и соблюдение трудового законодательства.

На рисунке 1 представлена схема системы управления персоналом организации, на которой показаны влияющие и зависящие от нее элементы структуры.

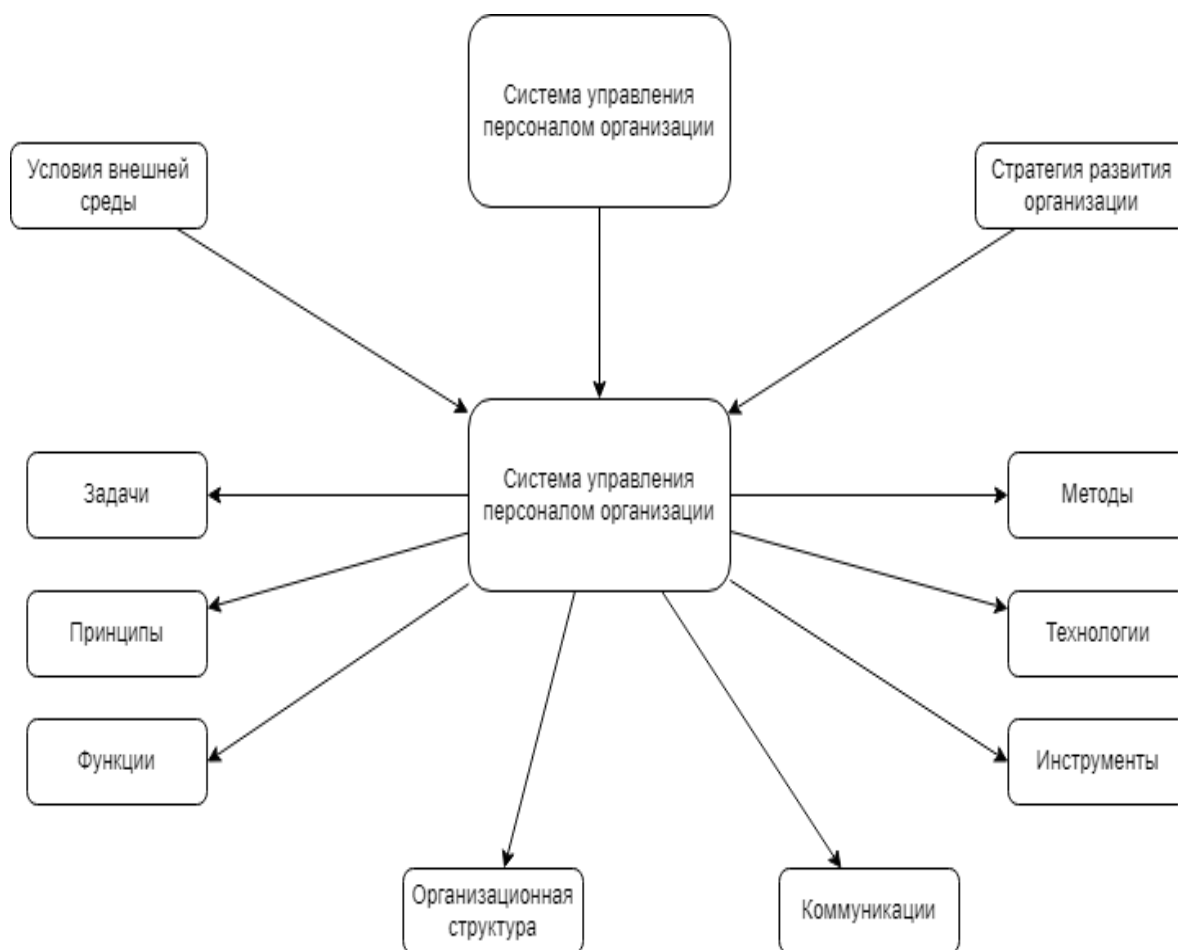


Рис. 1. Система управления персоналом.

Применение тех или иных инструментов управления персоналом во многом предопределяется способностями и знаниями менеджеров, используемыми технологиями и конкретными ситуациями, обусловленными внешними факторами и внутренней средой [2].

Чтобы понять классическую систему управления фирмы рассмотрим схему бизнес-процесса «Управление персоналом». Входными потоками

являются: требования к кадрам (стратегические планы компании), резюме и заявления кандидатов, результаты аттестаций и оценок, обратная связь от сотрудников. Выходными потоками являются: квалифицированный персонал, специализированные программы развития, отчеты, по оценке производительности. Механизмом процесса являются: система управления персоналом (HR-отдел). Контролирующими стрелками являются: политика компании и трудовое законодательство.

Для выявления направлений совершенствования такой системы управления персоналом требуется оценить проблемы и недостатки. Возможными проблемами на предприятии можно считать:

- Проблемы с финансовой мотивацией для визового отдела.
- Проблема коммуникации и проведение решения вышестоящих отделов до нижнего слоя сотрудников в иерархии и взаимодействия между нижним слоем иерархии и верхним, а также проблема коммуникации между отделами.
- Проблема с местами для отдыха сотрудников – их отсутствие во многих офисах.
- Маленькие штаты сотрудников для офисов, которые требуют расширения количества сотрудников.
- Проблема оптимизации внутренних процессов - задачи занимают больше времени из-за бюрократических проблем, и поэтому требуется упрощение административных процедур.

Совершенствование системы управления персоналом туристского предприятия может включать в себя несколько направлений, направленных на повышение эффективности работы сотрудников, улучшение удовлетворенности и соблюдение современных тенденций в управлении персоналом.

1. Оптимизация процессов подбора кадров. Внедрение современных технологий: Использование специализированных HR-платформ и систем

автоматизации для упрощения и ускорения процессов подбора и отбора кадров (относится к проблеме расширения штата сотрудников). Определение четких требований к кандидатам и создание привлекательных предложений для соискателей.

2. Создание мест отдыха для сотрудников (в офисе необходимо иметь дополнительную мебель для обеденного отдыха и расширенную территорию). Для осуществления данного пункта потребуются изменение местоположения офиса (т. к. старое помещение может не позволять сделать реорганизацию пространства для создания места отдыха), а необходимо обновление интерьера рабочего пространства, создание визуализации рабочих зон с помощью 3D-программы и расчет предположительного бюджета проекта. Оптимальное рабочее пространство предоставляет людям возможность трудиться с учетом их особенностей, легко адаптироваться к потребностям сотрудников, а также способствовать экспериментированию и развитию творчества. Оно должно позволять переходить от индивидуальной работы к совместной, предоставляя разнообразные места и специальные площадки для этого.

3. Ввод системы мотивации для сотрудников визового отдела. В настоящее время она отсутствует и существует только система мотивация для сотрудников, которые являются сотрудниками отдела продаж. Для сотрудников отдела визового отдела возможны следующие типы мотивации:

- Введение компенсаций и льгот для работников месяца/квартала – например, оплата проезда до дома на такси в случае окончания рабочего дня поздно вечером.
- Скидки на путешествия.
- Штрафы за опоздания или невыполненные обязанности.
- Проведение регулярных аттестаций сотрудников, чтобы выявлять сильные и слабые стороны, а также возможности для улучшения.

4. Изменение системы коммуникации между отделами. На данный момент проблема коммуникации между отделами может возникать по причине использования почты или мессенджеров, где информация не

структурирована и появляется исходя из интереса источника, и она не всегда появляется вовремя. Так как эффективное взаимодействие между отделами может облегчить сотрудникам понимание навыков друг друга, согласовать свои действия и улучшить результативность повседневных операций компании, то можно предположить, что организовать более слаженное взаимодействие между отделами можно, создав специальный информатор для оповещения сотрудников различных отделов (например, ведение календаря событий рабочих процессов, вывод диаграммы Ганта для сотрудников разных отделов и т. д.). Причинами низкого качества взаимодействия между отделами является:

- нет налаженных инструментов внутренней коммуникации;
- сотрудники не считают нужным делиться информацией с другими отделами;
- руководители поощряют практику соперничества между подразделениями, что приводит к изоляции и конфликтам при столкновении;
- проблема взаимопонимания между сотрудниками разных поколений из-за этого происходит изоляция.

Для обеспечения успешного взаимодействия требуется предпринять ряд следующих действий:

- Создать регламент с описанием бизнес-процессов, и определить критерии оценки эффективности выполнения для каждого.
- Описание каждого процесса должно включать данные о том, какие отделы участвуют, и какие специалисты участвуют в каждой точке процесса, после требуется провести инструктаж и обновить персональные инструкции для каждого специалиста.
- Проводить общие собрания для руководителей отделов, где будет оцениваться процесс взаимодействия между отделами, производиться

идентификация проблем и текущих задач, а также описание о том, как отделы будут взаимодействовать при выполнении.

– В практику компании должны быть введены встречи линейных сотрудников с руководителями подразделений, на которых обсуждаются цели команды, этапы работы, производится анализ слабые и сильные стороны отдела, возможные риски.

– Требуется создание практики совместной работы над проектами. Кросс-функциональные команды помогают объединению сотрудников, возникает общее информационное поле. Таким образом способствуя появлению новых нестандартных идей.

Каждая команда знакомится со своей задачей, понимает, какого результата нужно добиться и в чем будет измеряться этот результат. Проект включает точки взаимодействия между отдельными командами.

Неформальные встречи в виде тимбилдингов и квестов рушат барьеры во взаимоотношениях, упрощают общение и в дальнейшем приносят пользу в деловых встречах.

Также для устранения проблем взаимодействия между отделами и различными уровнями компании можно воспользоваться информационно-техническими средствами, такими как: информационные системы или CRM-системы или цифровые системы для управления персоналом. Программы автоматизируют рабочие процессы и создадут условия для результативного взаимодействия отделов. Внедрение HR-аналитики поможет проанализировать эффективность управления персоналом и прогнозирования потребностей в кадрах. Использование цифровых платформ для совместной работы, позволит командам эффективно взаимодействовать и управлять проектами.

Но для корректной оценки эффективности менеджмента управления следует также обратить внимание на поведение сотрудников в присутствии клиентов. Руководству туристической фирмы необходимо разрабатывать должностные инструкции, которые четко определяют обязанности и права

сотрудников. Также следует создавать нормативные акты о правилах поведения, в которых, например, указывается, что работникам запрещено вести личные беседы и принимать еду, во время работы, и необходимо ставить обслуживание клиентов на первое место перед другими служебными задачами.

В целом понятие эффективности менеджмента можно подразделить на два определения: «системная» эффективность и «операционная» эффективность. Системная эффективность зависит от того, насколько рационально организовано управление, т. е. от состава и количества звеньев, их подчиненности, распределения функций. В данном случае эффективность определяется качеством организационной структуры, процессов управления, при этом от качеств управляющих лиц не зависит. Операционная эффективность — это соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями, в этом случае эффективность будет определяться деловыми качествами менеджеров и рациональным использованием их потенциала.

При этом существует несколько методов оценки эффективности:

1. Механистический метод рассматривает предприятие как механизм, состоящий из комбинации основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. При проведении данного метода в основном анализируются технико-экономические связи и зависимости различных факторов производства. В данном случае задача менеджмента состоит в том, эффективно сгруппировать все части системы и добиться достижения целей с максимальным экономическим эффектом.

2. Гуманистическую метод представляет предприятие, как коллектив людей, выполняющих общую работу при этом образ взаимодействия основан на принципах разделения и кооперации труда, а важным фактором производительности является человек, как социальный деятель. Элементами модели являются: внимание к работникам, мотивация, коммуникации, участие в принятии решений. При этом задачей для всех управленцев становится

регулирование отношений между работающими, контроль процессов выполнения задач, планов. Для оценки используется значение производительности труда за счет совершенствования человеческих ресурсов, т. е. считается, что если все внутренние процессы, связанные с персоналом, управляются надлежащим образом, и у предприятия не возникает проблем с достижением намеченных целей по выпуску продукции, прибыли, доходам и т. д.

Методы схожи в том, что цели организации однозначно определены и принимаются всеми участниками управленческой деятельности.

В отличие от механистического системного подхода, гуманистический системный подход учитывает разнообразные и разноплановые интересы акционеров, менеджеров, работников и их семей, поставщиков и покупателей продукции предприятия, органы власти и некоммерческих партнеров, т. е. всех тех, кто так или иначе заинтересован в существовании предприятия. При использовании гуманистического подхода принимается за основу ограниченная оптимизация - достижение одной цели ограничивается выполнением других целей. Эффективность гуманистического подхода - уровень способности поддержки баланса между разными целями, как объем продаж, прибыль, доходы, интересы персонала и покупателей, защита окружающей среды и т. п.

Выбор метода эффективности зависит от поставленной задачи и лиц, которые хотят выполнить оценку эффективности.

Главным критерием оценки результата управления является уровень эффективности управляемого объекта. Проблема эффективности управления — составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

- управленческого потенциала, т. е. совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления;
- затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления;

- характера управленческого труда;
- эффективности управления, т. е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей.

Исходя из всего вышеописанного эффективность управления — это показатель совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение.

Подводя итоги сказанному, можно сказать, что современная система управления персоналом в туристических фирмах является ключевым фактором конкурентоспособности и устойчивого развития компании. В условиях высокой конкуренции и динамично меняющихся требований рынка эффективное управление человеческими ресурсами позволяет не только повысить производительность труда, но и обеспечить высокое качество обслуживания клиентов, что напрямую влияет на репутацию и прибыль организации. Анализ различных подходов к управлению персоналом показывает, что успешная HR-стратегия должна включать такие элементы, как грамотный подбор кадров, обучение и развитие сотрудников, мотивационные программы, корпоративную культуру и оптимизацию внутренних процессов. Особое значение в туристической сфере имеет коммуникация между отделами, поскольку именно от слаженности взаимодействия зависит качество предоставляемых услуг.

Выявленные проблемы, такие как недостаточная финансовая мотивация, слабая внутренняя коммуникация, отсутствие зон отдыха и бюрократические сложности, требуют системного подхода к их решению. Внедрение современных HR-технологий, пересмотр системы мотивации, создание комфортных условий труда и цифровизация рабочих процессов способны значительно повысить эффективность управления персоналом. Оценка результативности менеджмента может проводиться как с позиции механистического подхода (через анализ технико-экономических показателей), так и с точки зрения гуманистического метода (через

удовлетворенность сотрудников и баланс интересов). Оптимальное сочетание этих подходов позволяет достичь не только операционной, но и системной эффективности. Таким образом, совершенствование системы управления персоналом в туристических компаниях должно быть направлено на создание благоприятной рабочей среды, развитие профессиональных компетенций сотрудников и внедрение инновационных инструментов управления. Это позволит организациям не только адаптироваться к изменениям рынка, но и добиваться долгосрочного успеха в условиях жесткой конкуренции.

Литература

1. Гапоненко, В. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций / В. Гапоненко, М. Савельева // Проблемы теории и практики управления, 2015. - № 5. - С. 117–124.
2. Долженко Р. А. инновации в системе управления персоналом организации // вестник алтайского государственного аграрного университета. - 2013. - №1(99). - с. 149–153.
3. Евтин К.Н. Оценка эффективности управления персоналом организации: основные критерии и показатели // вестник алтайского государственного аграрного университета. - 2013. - №1(99). - с. 167–169.
4. Касаткин И. А. Методология статистической оценки эффективности управления персоналом: автореф. дис. канд. экон. наук / И. А. Касаткин. – М.: ГГУ, 2001.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. - 2-е изд. - М.: ИНФРА, 2016. - 364 с.
6. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачинина Т.А. Стратегическое развитие организации: учебное пособие под ред. Ю.Н. Лапыгина. -М.: КНОРУС, 2005. 288 с.
7. Лесников А.М.; Актуальные проблемы управления персоналом в туризме // Актуальные проблемы гуманитарных и социальных наук. - СПб.: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2014. - С. 107–110.

8. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. - Новосибирск: МГАЭиУ, 2015. - 125 с.

9. Новокупова И. Н., Мехдиев Ш.З. Оценка качества и эффективности управления предприятием и персоналом // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №1 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/35EVN116.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/35EVN116

10. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2011. - № 2. - С. 82–89.

11. Сапаров Б. Х. Управление персоналом в отелях // бизнес-технологии в туризме и гостеприимстве. - М.: Российский Государственный Университет туризма и сервиса, 2018. - С. 269–274.

12. Фищенко К.С. Оценка эффективности работы персонала/ К.С. Фищенко // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). Т. II. - М.: РИОР, 2011. - С. 68–70.

13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Дело, 2016. - 364 с.

14. Mehdiyev Sh.Z. Problems of improving the quality and efficiency of HR management in the innovation economy: Urgent problems of Law and Economics 21 veke. -Sb. Articles Intern. nauch. prakt. konf., Vladimir, 28 Feb.-March 1, 2013, g.: 2 h. Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladimir, Vladimir filial., - WIT PRINT 2013. P. 58-62.