

Куликова О.В., Мамедова Л.Г.
Особенности управления адаптацией
персонала туристических компаний

*ФГАОУ ВПО НИУ «БелГУ»,
г. Белгород
kulikova-80@mail.ru*

В настоящее время в России туристические компании испытывают постоянную потребность в омоложении кадров. Одна из важных задач кадровой службы турфирм – научить сотрудника смотреть на все предлагаемые услуги, на все происходящее в турфирме глазами клиента.

Задачи, связанные с управлением адаптацией, имеют своей конечной целью практический аспект, который отражает дифференциацию основных структурных компонентов.

В результате нашей работы с туристическими компаниями г. Белгорода нами предложена модель организации эффективного управления адаптацией персонала данных компаний.

Данная модель ориентирована на компании, численностью работников в пределах от 5-6 чел. до 30 чел. В этом случае функции руководителей структурных подразделений (уровень низшего звена) совмещает линейный менеджер. Если численность работников турфирмы составляет более 30 чел., то часть функций линейного менеджера делегируется руководителям структурных подразделений [1]. Из этого следует, что туристическим компаниям, деятельность которых во многом обусловлена фактором сезонности, целесообразно использовать трехуровневую систему управления адаптацией: управление на уровне руководителей высшего звена, управление на уровне линейного менеджера и управление на уровне низшего звена или уровне отдельных подразделений.

Охарактеризуем составляющие разработанной схемы организации эффективного управления адаптацией персонала туристических компаний.

На первом уровне, осуществляемом руководством, проводится стратегический анализ рынка туруслуг и рынка труда, в результате чего определяются виды туруслуг, которые, с одной стороны, востребованы, а с другой стороны, могут быть обеспечены адаптацией. Основной целью данного уровня является создание системы управления кадрами, которая базируется в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работников с интересами компании в достижении высокой производительности труда, повышении эффективности предоставляемых туруслуг, получении высоких экономических результатов.

Эффективное управление адаптацией на данном уровне включает этапы: определение принципов организации управления адаптацией; формирование кадровой политики; принятие управленческих решений по организации управления адаптацией; контроль выполнения управленческих решений.

Второй уровень организации эффективного управления адаптацией персоналом туристических компаний – это организация эффективного управления на уровне линейного менеджера. Исходным этапом здесь является наем персонала. От того, каким образом будет произведен набор работников, зависит вся последующая работа по управлению адаптацией. Следующим этапом управления на

уровне линейного менеджера является разделение и нормирование труда. Мотивация труда работников туристических компаний представляет собой совокупность обстоятельств (причин и условий), побуждающих персонал к этому виду трудовой деятельности. Очевидным является то, что среди побуждающих обстоятельств ключевое место занимают материальные, духовные и социальные потребности персонала, осознаваемые ими в процессе оказания туруслуг. Деловое оценивание персонала туристических компаний – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и личностных качеств) требованиям, предъявляемым выполнением определенного вида деятельности в комплексе оказания туруслуг. Социальное партнерство в туристическом бизнесе рассматривается как этическое понятие и организационный принцип. Практика показывает, что многие проблемы туристической компании решаются проще, если стороны (работодатель и наемные работники) являются партнерами, а не группами, ориентированными на конфликт.

Третьим уровнем является управление непосредственным исполнением стоящих перед предприятием задач. Данный уровень управления адаптацией обеспечивается в соответствии с узкофункциональной направленностью деятельности компании. Он включает следующие этапы: распределение обязанностей в соответствии с поставленными задачами; контроль за выполнением поставленных задач; создание благоприятного социально-психологического климата; обеспечение трудовой дисциплины.

Предложенный механизм реализации модели управления адаптацией персонала туристической компании является методическим инструментом управления адаптацией для молодых специалистов. Следует отметить, что ее заключительным элементом является оценка конкурентоспособности персонала. Особое внимание следует обращать на то, что оцениваемые группы задач должны быть одинаковыми для всех работников. Это даст возможность получить сравнительную оценку конкурентоспособности персонала.

Таким образом, молодой специалист, придя на работу в турфирму со своими представлениями о том, «как должно быть», сталкивается с действительностью и начинает понимать, как на самом деле обстоят дела в компании. Работник после периода адаптации в компании улавливает разницу между декларируемыми и реальными правилами. И на основании своих ценностей, стереотипов и внутреннего климата в компании начинает адаптироваться к организации, формируя свою стратегию поведения.

Именно поэтому важно придерживаться предложенной модели организации эффективного управления адаптацией персонала туристических компаний, которая призвана помочь в подготовке реально адаптированного сотрудника.

...

1. Розин М. Новые подходы в менеджменте персонала / М. Розин // Управление персоналом. – 2008. – №9. – С. 46-48.