

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ЗНАНИЯМИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ПЕРЕМЕН**

Рассматриваются теоретические аспекты управления персоналом и знаниями туристического предприятия в условиях изменений во внешней и внутренней среде. Описывается процесс управления знаниями предприятия.

Theoretical aspects of staff management in the tourist enterprise in conditions of external and internal environmental changes are considered. Process of enterprise knowledge management is described.

XXI век будет проходить под знаком ускоряющихся изменений во всех сферах общественно-политической жизни, в особенности, в таких сферах, как информационные технологии, туристическая деятельность, образование и т.п. Перемены в стиле жизни и мышлении определяют новые системы жизненных ценностей, самодостаточность индивидуумов, рост количества принципиально новых потребителей, вызванный информатизацией и всплеском знаний и компетенций. Предприятия различных отраслей, в том числе и туристические, практически постоянно находятся также под воздействием негативных явлений во внешней среде, таких, как современный финансовый кризис мировой экономики, политические изменения глобального характера, экологические катастрофы и т.п. На рынке туристических услуг такие перемены особенно заметны, а их влияние на деятельность фирм весьма существенно, что связано со специфичностью как туристического продукта, так и условиями его реализации. В этой связи весьма актуальными являются проблемы подбора и постоянного обучения персонала туристических фирм с тем, чтобы знания всех лиц обслуживающих процесс создания и реализации туристического продукта постоянно следовали за переменами как в окружающей среде, так и в приоритетах клиентов.

Анализ перемен в кадровом потенциале туристического предприятия позволил выделить основные, к которым можно отнести:

- изменения общей численности работающих на предприятии;
- рационализацию структуры кадрового потенциала;
- изменения в квалификации работающих с целью лучшей подготовки к новым заданиям в условиях перемен на предприятии.

Изменения в общей численности работающих и рационализация их структуры являются наиболее распространенными переменами в кадровом потенциале и должны рассматриваться не как самоцель в управлении кадрами, а как средство адаптации предприятия к происходящим переменам,

что предполагает создание системы адаптационных мероприятий охватывающей [2]:

- переквалификацию, т.е. изменение профиля компетенции (знаний, навыков, опыта, поведения) значительной части работников;
- профессиональную реконверсию, т.е. трудоустройство на рабочем месте со значительно измененным содержанием;
- профессиональное перетрудоустройство, т.е. повторное трудоустройство на рабочем месте с близким содержанием обязанностей.

В современных условиях важнейшее значение приобретают интеллектуальные ресурсы туристического предприятия, которые складываются из потенциала принятых на работу сотрудников, а также приобретенных в процессе деятельности предприятия способностей и знаний, рассматриваемых как нематериальные ресурсы [1].

Работники предприятия постоянно обучаются и управляют своими знаниями целенаправленно как источником конкурентного преимущества. В связи с чем все большее значение приобретает информация как ресурс управления, а в ее составе — знания управленческого персонала, позволяющие ему активно адаптироваться к изменяющемуся окружению.

Определение знаний как ресурса управления возможно с использованием следующих основных положений [4]:

- знания представляют собой дополнительную ценность, своеобразную добавленную стоимость и становятся все более значимыми ресурсами управления;
- главными носителями знаний на предприятии являются его работники, а получение знаний требует их специализации, так как и туристические услуги требуют различных видов знаний;
- одним из отличий видов знаний друг от друга является возможность их трансфера;
- большинство знаний подчиняется закономерностям масштабов рынка.

Управление знаниями понимается как совокупность процессов, предоставляющих возможность создания, распространения и использования доступных знаний и компетенций для реализации определенных целей, и должно сосредотачиваться как на знаниях, так и на их составных элементах [3].

Основными процессами управления знаниями на предприятии являются:

1. *Локализация (размещение) знаний.* Невозможно знать все, однако надо знать, где искать необходимую для нас информацию, к кому можно обратиться с конкретной проблемой (знать фамилии экспертов, работающих на фирму, штатных и свободно сотрудничающих работников), либо воспользоваться услугами «брокеров знаний», т. е. людей, ищущих информацию в ресурсах Интернета и базах данных.

2. *Приобретение знаний.* Значимая часть ресурсов знаний предприятия вытекает из внешних источников:

- контактов с клиентами, партнерами в туристическом бизнесе (большинство из них имеют знания, базирующиеся на многолетнем опыте работы в регионах), акционерными, представителями средств массовой информации;

- приобретение знаний внешних экспертов, других предприятий и т.п.;

- приобретение инструментов для обслуживания ресурсов знаний, то есть компьютерных программ, лингвистических и других высокоразвитых технологических систем.

3. *Развитие знаний* – приобретение способностей, проектирование новых туристических услуг, выгодных решений, продвижение новшеств, а также совершенствование различных процессов. Этот этап охватывает все сознательные действия, направленные на поиск недостающих компетенций или на создание совсем новых.

4. *Деление и распространение знаний* имеет смысл в том случае, когда подчиняется четким естественным ограничениям, вытекающим из боязни потерять преимущество и престиж (иногда кажется, что важной информацией располагают исключительно надежные и проверенные люди). В зависимости от вида знаний и типа туристического предприятия, знания могут быть распространены управляющей структурой, либо передаваться в кругу отдельных лиц (использование информационной сети). С технической точки зрения, вне традиционных способов коммуникации, редчайшие возможности развития имеют динамично развивающиеся информационные сети мирового масштаба, а также постоянное совершенствование соответствующего оборудования.

5. *Использование знаний.* Знания, не применяемые на практике, бесполезны. Благополучное размещение и доступ к знаниям, даже когда дело касается важных знаний, не гарантируют их использования на предприятии. Частой причиной такой ситуации является неприспособленность к желаниям (нуждам) потребителей или определенные психологические барьеры, исходящие из переоценки собственных ценностей, либо боязни потерять позицию. Использованным является только тот состав знаний, приобретение которых позволит получить эффект.

6. *Сохранение знаний*, т.е. создание условий, в которых не теряется то, что уже имеется. Часто случается так, что накопленные знания при различных переменных теряются. Для того, чтобы сохранить отобранную ранее информацию, документы или опыт, следует ввести в действие соответствующие процедуры управления. Самыми важными из них являются:

- селекция (выбор надлежащих людей, событий);

- хранение отобранных знаний в первоначальной форме;

- актуализация данных, которые в будущем могут пригодиться.

Без этих основных действий предприятие может потерять ценные ресурсы. Самым трудным этапом в представленном процессе является преобразование знаний в решения, на этом этапе проявляется настоящая ценность информационных ресурсов предприятия. Во время принятия решения проверяется конкурентоспособная ценность знаний и происходит замена их на новую туристическую услугу.

#### Список источников

1. *Armstrong, M. Zarządzanie zasobami ludzkimi / M. Armstrong.* — Kraków : Oficyna Ekonomiczna, 2003. — S. 238
2. *Pender, L. Zarządzanie turystyką / L. Pender, R. Sharplej.* — Warszawa : PWE, 2008. — S. 414.
3. *Pocztowski, A. Zarządzanie zasobami ludzkimi / A. Pocztowski.* — Warszawa : PWE, 2003. — S. 480.
4. *Szalkowski, A. Rozwój pracowników / A. Szalkowski.* — Warszawa : PWE, 2003. — S. 158.

**Г. Я. Житкевич**

Барановичский государственный университет  
г. Барановичи, Республика Беларусь

### **ПОДГОТОВКА КАДРОВ ДЛЯ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

Подготовка кадров для туристской индустрии является особо актуальной, так как создание и продвижение туристского продукта на отечественном и международном рынке труда невозможно без высококвалифицированных специалистов. В последнее время наметилась положительная тенденция в повышении качества профессиональной подготовки туристских кадров. Она становится ориентированной на потребности региона, конкретных работодателей, запросы субъектов рыночных отношений.

Training of staff for tourism industry is of current interest as development and promotion of a tourist product on domestic and international labor markets is impossible without highly-qualified specialists. Recently a positive trend in raising the quality of professional training of the tourism staff can be noticed. It becomes oriented to the regional needs, certain employers, and demands of the subjects of market relations.

В Республике Беларусь, как и в целом в мире, динамично развивается туристическая индустрия. По официальным данным, занятость в сфере туризма и сопутствующих отраслях в мире в 2009 г. составила 7,6% (219,8 млн человек) от совокупной занятости, из которых 2,7% (77,3 млн человек) работают непосредственно в сфере туризма.

Национальная программа развития туризма на 2008—2010 гг. включает раздел «Кадровая политика. Научно-методическое обеспечение туристской деятельности». В данную программу и в названный раздел вошел Барановичский государственный университет, которому определен ежегодный