

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

ã Винничук Р.О., 2013

Проаналізовано стан та тенденції ринку туризму в Україні. Також виділено особливості працівників туристичної галузі та сформовано основні підходи до їх розвитку. Проведене дослідження дало змогу зробити ряд висновків про компетентісний підхід до розвитку персоналу та сформувавши вектор подальших досліджень.

Ключові слова: розвиток персоналу, компетенції, туризм.

R.Vynnychuk

LvivPolytechnicNationalUniversity

PECULIARITIES OF PERSONNEL IN ORGANIZATIONS OF TOURISM

ã Vynnychuk R, 2013

This article analyzes the situations and trends the tourism market in Ukraine. Also was highlight characteristics employees tourism industry and form the main approaches to their development. The conducted research has enabled to make a number of conclusions about competence approach to staff development and form a vector for further research.

Keywords: personnel development, competence, tourism.

Постановка проблеми. Туристична галузь є однією з найдинамічніших та найперспективніших галузей у світовій економіці. За даними Всесвітньої організації туризму кількість подорожуючих у всьому світі зростає на 3–5 % щороку. Зокрема у 2012 році вперше за історію кордони перетнуло понад один мільярд подорожуючих, а до 2020 року очікується зростання цієї цифри до 1,6 млрд. Це дуже позитивна тенденція, яка сприяє розвитку не лише організацій туристичної індустрії, але й економіки загалом. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) доходи світової економіки за рахунок надходжень від міжнародного туризму у 2011 році на 3,8 % перевищили показник 2010 року і вперше в історії перевищили трильйон доларів. Протягом двох років на багатьох ринках відзначався стійкий попит на міжнародний туризм, навіть незважаючи на нерівномірний процес відновлення економіки. Особливо важливо це для країн, які стикаються з фінансовими труднощами і мають слабе внутрішнє споживання, де міжнародний туризм – ключова експортна і трудомістка галузь діяльності – набуває все важливішого стратегічного значення для вирівнювання зовнішньоторговельного дефіциту і стимулювання зайнятості. У 2011 році найбільша частка надходжень у світову економіку від міжнародного туризму в абсолютних числах (45 %) була забезпечена за рахунок країн Європи (463 млрд.доларів), за якою слідує Азіатсько-Тихоокеанський (28 %, або 289 млрд.доларів) і американський (19 %, або 199 млрд.доларів) регіони. Що стосується України, то значний туристично-рекреаційний потенціал перебивається багатьма негативними чинниками: несприятлива політична ситуація, повільні темпи реорганізації системи управління туристичною галуззю, мала обізнаність широких закордонних кіл туристичного бізнесу про потенціал українського туризму. За розрахунками Всесвітнього економічного форуму, Україна за індексом туристичної конкурентоспроможності (обраховується для 130 країн), у 2007 р. посідала 78 місце, а у 2011 р. її рейтинг понизився до 85 місця. Зазначений індекс формується із складових (субіндексів), які визначають рівні розвитку нормативно-правової бази, умови для бізнесу та наявність інфраструктури, а також наявність людських, культурних та

природних ресурсів. І хоча ми звикли в Україні нарікати на недосконалість чинних законів та нерозвиненість інфраструктури і пишатися своїми високопрофесійними кадрами та багатою природою, історією та культурою, розрахунки цих субіндексів для нашої країни дали такі результати: законодавство – 64 місце, бізнес-середовище та інфраструктура – 77 місце, а за наявністю людських, природних та культурних ресурсів – 118 місце [8]

За даними Міністерства інфраструктури України, кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України у 2011 році, склала 2343496 осіб порівняно із 2013998 осіб у 2000 році, тобто зросла на 16 %. Також слід зауважити, що до світової фінансової кризи це зростання відбувалося ще швидшими темпами. Незважаючи на кризу, все одно спостерігаються тенденції до зростання обсягів туристичної галузі України.

Формування нових видів туризму, відкриття нових туристичних напрямків, створення цілої низки цікавих атракцій для подорожуючих – все це сприяє зростанню ваги туристичної галузі у національній економіці. Проте ключовим чинником зростання конкурентоспроможності туристичної галузі є працівники, які тут працюють. Дослідження Світової ради з подорожей та туризму показали, що кількість працівників світової туристичної індустрії у 2011 році сягнула 98 мільйонів осіб. А це у 6 разів більше за кількість працівників, задіяних у автомобілебудуванні і у 5 разів більше, ніж у хімічній промисловості. Отже, якість туристичного продукту значною мірою залежить від високого професіоналізму людей, які працюють над його створенням. В Україні середньооблікова кількість штатних працівників суб'єктів туристичної діяльності у 2011 році склала 14411 осіб, з них лише 40 % працівників мають вищу або середню спеціальну освіту у галузі туризму.

Економічна діяльність у сучасному світі ґрунтується на інноваційних знаннях. Сучасне економічне конкурентне середовище розвивається насамперед у сфері науки і технологій. Сьогодні в Україні ще не досягнуто необхідного рівня якості та доступності вищої освіти у різних вищих навчальних закладах. Тому підприємства усіх галузей, а зокрема і в туризмі стикаються з браком кваліфікованих та компетентних кадрів. Перелік навчальних закладів, що готують фахівців для туристично-курортної сфери (за даними Міністерства інфраструктури України), містить 61 навчальний заклад різних рівнів акредитації. Зважаючи на гостру потребу в кадрах та динамічність туристичного ринку, цього є недостатньо для ефективного функціонування галузі. Тому й виникає потреба у формуванні механізму розвитку персоналу туристичних організацій в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На проблеми розвитку персоналу звертають увагу як закордонні, так і вітчизняні науковці, зокрема, М. Армстронг, Л.В. Балабанова, М.С. Дороніна, А.Л. Єськов, П.В. Журавльов, В.М. Колпаков, М. Пул, Р. Марр та ін. Проте як правило, розвиток персоналу розглядається загально та універсалізовано. Особливості підготовки кадрів для туристичної сфери у своїх працях розглядають В.К. Федорченко, Т.А. Дьорова, І.В. Зорін, І.М. Мініч. Проте увагу вони звертають увагу здебільшого на навчання працівників туристичної галузі, а інші напрями розвитку персоналу залишаються поза увагою. У статті автор пропонує звернути увагу на розвиток персоналу в туризмі.

Цілі статті. Цілями статті є дослідження стану туристичної галузі України та визначення важливості розвитку персоналу в туристичних організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Туризм та його міжнародна складова мають важливе значення для вивчення і дослідження розвитку більшості країн. Можна стверджувати про значні потенційні можливості міжнародного туризму в Україні [3]. Підтвердженням цього є табл.1, яка відображає динаміку туристичних потоків України з 2000 до 2011 роки.

На рис. 1 зображено динаміку в'їзного та виїзного туризму України за 2000–2011 роки, в якій чітко спостерігається загальна тенденція до зростання туристичних потоків.

Динаміка туристичних потоків України за 2000-2011 рр.

Роки	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон – разом*	Кількість іноземних громадян, які відвідали Україну – разом*	Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України – разом**	Із загальної кількості туристів:**			Кількість екскурсантів**
				іноземні туристи	туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон	внутрішні туристи	
2000	13422320	6430940	2013998	377871	285353	1350774	1643955
2001	14849033	9174166	2175090	416186	271281	1487623	1874233
2002	14729444	10516665	2265317	417729	302632	1544956	1991688
2003	14794932	12513883	2856983	590641	344 332	1922010	2690810
2004	15487571	15629213	1890370	436311	441798	1012261	1502031
2005	16453704	17630760	1825649	326389	566942	932318	1704562
2006	16875256	18935775	2206498	299125	868228	1039145	1768790
2007	17334653	23122157	2863820	372455	336049	2155316	2393064
2008	15498567	25449078	3041655	372752	1282023	1386880	2405809
2009	15333949	20798342	2290097	282287	913640	1094170	1909360
2010	17180034	21203327	2280757	335835	1295623	649299	1953497
2011	19773143	21415296	2343496	343511	1395257	604728	1322941

* Включно з одноденними відвідувачами (за даними Адміністрації Держприкордонслужби України)

** За даними Міністерства інфраструктури України

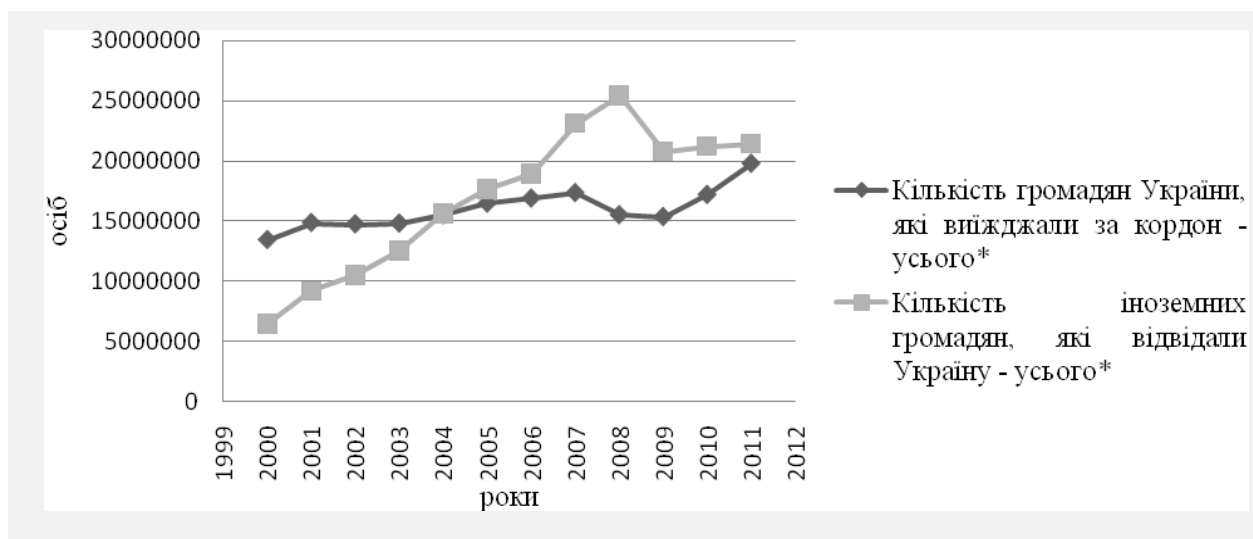


Рис. 1. Динаміка в'їзного та виїзного туризму України за 2000–2011 рр.

Аналіз динаміки обсягів в'їзду іноземних туристів в Україну впродовж останніх 10 років наочно демонструє залежність обсягів їх потоків від певних чинників: найчастіше політичної ситуації в Україні та ставлення до цих подій у світі. Так, стрімке збільшення кількості іноземців, що подорожували до України, пов'язано з певними подіями в країні, які викликали інтерес як безпосередньо до самих подій, так і до країни, у якій ця подія відбувалася: у 1997–1998 та 2008 роках – проведенням у Києві засідання Європейського банку реконструкції та розвитку, у 2004–2005 роках – “Помаранчевою революцією” та конкурсом “Євробачення”, а у 2007 році – обранням України разом з Польщею країнами-господарками чемпіонату Європи з футболу 2012 р. Зниження темпів приросту в'їзного потоку у 2006 р. було викликано певними застереженнями щодо подорожей в Україну та очікуваннями можливої нестабільності, пов'язаної із проведенням

позачергових виборів до Верховної Ради. Також статистичні дані засвідчують, що проведення конкретних заходів (наприклад, футбольних матчів між збірними чи ігор Ліги чемпіонів УЄФА, інших спортивних чи культурних заходів) призводить до збільшення показників туристичного обміну з окремими країнами, іноді навіть всупереч загальній тенденції [4].

На рис.2 зображено динаміку туристичних потоків України за 2000–2011 роки.



Рис. 2. Динаміка туристичних потоків України за 2000–2011 рр.

Як видно, найменша кількість осіб – це іноземні туристи. Це негативна тенденція, яка зумовлена чинниками, описаними вище. Тому основною метою для туристичної галузі має бути формування позитивного туристичного іміджу України у світі, популяризація основних напрямів відпочинку, доступних для іноземного туриста, використання всіх можливих маркетингових заходів та залучення до співпраці іноземних туристичних агенцій.

Отже, процес становлення туристичного ринку в Україні протягом 2000–2011 років в Україні зумовив, з одного боку, швидке насичення ринку туризму, збільшення кількості туристичних фірм, якісних та кількісних показників їхньої діяльності. З іншого, останнім часом на туристичному ринку України значною стала мінливість ринкової ситуації в умовах економічної кризи, суттєві сезонні коливання попиту на туристичні послуги, посилення конкуренції, обмеженість ресурсів тощо. Це призводить до виникнення складних управлінських проблем на туристичних підприємствах. Незважаючи на існуючі кризові явища, які в майбутньому впливатимуть на попит та використання пропозицій на туристичному ринку, експерти прогнозують перспективу подальшого розвитку галузі туризму [1]. Проте основною метою будь-якої туристичної організації є не лише залучення туриста, але і його втримання. Тобто справжній успіх приходить тоді, коли турист повертається знову та рекомендує організацію іншим потенційним споживачам.

Як вже було зазначено, лише 40 % працівників туристичної галузі мають вищу або середню спеціальну освіту у галузі туризму. Зважаючи на специфіку створення та реалізації туристичного продукту, без специфічних знань та навичок працювати у галузі туризму є практично неможливо. Важливим елементом підготовки фахівців туризму повинен бути принцип зв'язку між теорією і

практикою, що є обов'язковим характером у всіх формах організації навчального процесу. Сучасні умови соціально-економічного розвитку пред'являють нові вимоги до фахівців туризму. Вони повинні мати не лише суто професійні знання, а й практичні навички [6].

Тому розвиток персоналу туристичної організації стає однією з її основних стратегічних цілей та забезпечує зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку. Оскільки туристичний ринок є надзвичайно динамічним, швидкоплинним та диверсифікованим, то лише систематичний та безперервний розвиток знань працівників та перетворення їх на навички зможе забезпечити адаптивність та гнучкість туристичної організації. За визначенням, запропонованим автором, розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на розкриття особистісного потенціалу працівників та зростання їх здібностей. Розвиток персоналу є складовою стратегічних цілей організації. Розвиток персоналу в організації має бути неперервним процесом, що зумовлюється швидкою мінливістю зовнішнього середовища та жорсткою конкуренцією на ринку. Основна мета розвитку персоналу полягає у забезпеченні умов для ефективного використання кадрового потенціалу та сприянні прагненням персоналу підвищувати свій професійний, компетентісний та світоглядний рівень.

За даними Держкомстату України[7] середньооблікова чисельність туристичних організацій становить до 10 осіб. Отже, окрім того, що система розвитку персоналу в таких організаціях має бути ефективною та гнучкою до змін, вона ще й має бути недорогою. На рис.3 зображено основні напрями розвитку персоналу.



Рис. 3. Система розвитку персоналу організації

Інформаційний блок передбачає отримання інформації для набуття працівником вмінь та навичок і оволодіння знаннями. Для працівників організацій індустрії туризму цей блок можна вважати ключовим, оскільки туристичний ринок є надзвичайно мінливий – постійно з'являються нові види, відкриваються нові напрями подорожувань, оновлюється готельна база тощо. Без цих знань працівник не зможе якісно та кваліфіковано подати туристові інформацію про туристичний продукт. Соціально-психологічний блок містить психологічну компоненту, покликану адаптувати працівника до можливих змін у виді діяльності чи функціональних обов'язках. Динамічний блок пов'язаний з кар'єрним рухом працівника по горизонталі чи вертикалі. Проте для туристичної організації кар'єрне зростання більшою мірою може відобразитися у матеріальній складовій, бо, оскільки такі організації, як правило, є невеликими, то й перелік посад у них доволі обмежений.

Розвиток персоналу в туристичній організації загалом має бути чітко продуманим та організованим, зважаючи на обмеженість ресурсів; комплексним, системним та безперервним;

оперативним та оптимальним з ефективним прийняттям управлінських рішень; економічним та ефективним. Розглядаючи інформаційний блок розвитку персоналу, зокрема навчання працівників, підвищення кваліфікації та перепідготовку, ми виділили такі основні принципи, як науковість та інформативність, які полягають у використанні новітніх досягнень наукової думки, структурування інформації та виділення пріоритетності знань, які слід донести до працівників для ефективного виконання ними поставлених цілей та завдань. У туристичній сфері кожен з напрямів діяльності туристичної організації містить величезну кількість інформації, яка може стосуватися країни перебування туристів, засобів розміщення та харчування, індустрії розваг та додаткових послуг. Тому в межах інформативного блоку слід чітко виокремлювати ключову для працівника інформацію. В межах динамічного блоку особливу увагу слід звернути на принцип безперервності, систематичності та ритмічності, а для соціально-психологічного блоку ключовими є принципи адаптивності та комфортності.

Слід звернути увагу на такий специфічний вид навчання в туристичній галузі, як інфотур, або рекламний тур. Рекламні ознайомчі тури організуються туроператорами на ті курорти і в ті готелі, відпочинок у яких вони пропонують. Така подорож недоступна для звичайного туриста. В інфотур відправляються тільки представники туристичних компаній. Залежно від того, який туроператор є організатором поїздки, а також від особливостей країни, курортів, готелів, залежать програма подорожі для співробітників турагентств, його тривалість і вартість. Як правило, вартість інфотуру покривається туристичною організацією, проте частково ця вартість залежить від ефективності продажів певного менеджера. Тому одночасно можливість участі в інфотурах є додатковим чинником мотивації працівника туристичного підприємства.

На думку автора, оптимальним підходом до формування програми розвитку персоналу в організації індустрії туризму є компетентісний підхід. Метою розвитку персоналу з погляду компетенцій є усунення так званого розриву між необхідними для конкретної посади кваліфікаційними характеристиками, наявними у працівника, який цю посаду займає, знаннями, вміннями та навичками.

Управління компетенцією працівників передбачає формування моделі компетенцій та може здійснюватися на двох рівнях: організаційному та особистісному. На організаційному рівні управління компетенцією пов'язане з оцінюванням існуючих компетенцій персоналу, зіставленні їх із потребами організації та прийняттям рішень стосовно забезпечення необхідною кількістю працівників із відповідною компетенцією для досягнення цілей та завдань організації. Щодо особистісного рівня, то основним принципом, який визначає можливість розвитку компетенцій суб'єкта, є його особисті амбіції як необхідність та бажання змінити свій стан. На цьому рівні управління компетенцією передбачає оцінювання працівником своїх можливостей відповідно до вимог посади, активізацію раніше отриманих знань, умінь та навичок та прийняття рішення щодо відповідності його компетенції вимогам посади [2].

Переваги від розвитку персоналу на основі компетенцій для організації та для окремого працівника подано у табл. 2.

Таблиця 2

Переваги компетентісного підходу до розвитку персоналу

Для організації	Для працівників
<ul style="list-style-type: none"> - розроблення єдиних стандартів оцінювання ефективності праці; - оцінювання відповідності наявних компетенцій необхідним вимогам; - узгодженість оцінки працівника; - можливість визначити сильні та слабкі сторони працівника для формування моделі його розвитку; - можливість обґрунтування формування кадрового резерву та планування ділової кар'єри працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> - краще розуміння того, які вимоги пред'являються; - зростання ефективності зворотного зв'язку; - можливість дізнатися свої сильні та слабкі сторони; - додаткова мотивація до саморозвитку.

Для туристичної галузі компетенції доцільно поділити на зовнішні (або набуті) та внутрішні (або природні). Зовнішні компетенції полягають у сукупності знань та вмінь, отриманих працівником, починаючи від закладу освіти та протягом усієї його професійної діяльності. Внутрішні ж компетенції відображають набір цінностей та якостей характеру індивіда. Окрім набутих та природних компетенцій, доцільно також виділити адаптивні компетенції, які вступають в дію у разі зміни робочого середовища працівника.

Було проаналізовано ключові зовнішні та внутрішні компетенції, необхідні для роботи працівників у туристичних організаціях. Такі вимоги висуваються досліджуваними організаціями при прийомі на роботу управлінських кадрів. На рис.4 подано зовнішні компетенції менеджера з туризму, а на рис.5 – його внутрішні компетенції.

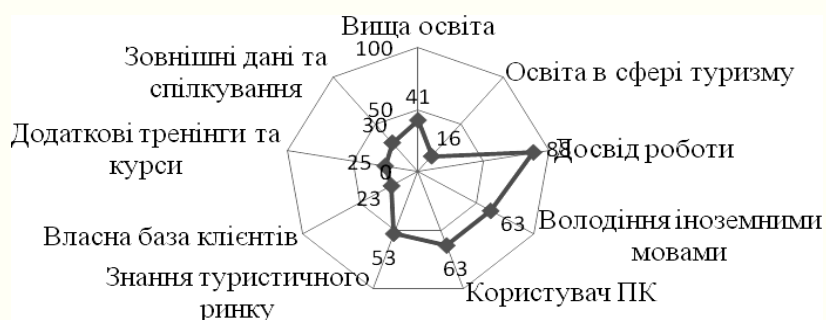


Рис.4. Зовнішні компетенції для посади “Менеджер з туризму”



Рис. 5. Внутрішні компетенції для посади “Менеджер з туризму”

Зауважимо, що саме ці компетенції вважаються ключовими серед досліджених туроператорів та турагентів при прийомі на роботу кандидата на дану посаду.

Серед показників, які дають змогу зробити висновок про ефективне впровадження та функціонування моделі компетенцій, в організації виділяють зокрема такі, як [5] відсотки стратегічно важливих позицій, для яких розроблено профілі компетенцій, інструменти і процедури їх оцінювання; кількість та структура працівників, чия компетенція реально підлягає оцінюванню; відсоток позицій, для яких розроблено програми розвитку та кількість працівників, охоплених цими програмами; кількість нових працівників, які пройшли випробувальний термін та успішно адаптувалися в колективі; рівень освіти, середній стаж, рівень плинності, витрати на розвиток працівників організації тощо.

Отже, розвиток персоналу в туристичних організаціях є складним та багатогранним процесом, який потребує значної уваги з боку всіх ланок управління, включаючи і самого працівника.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Зважаючи на динамічність туристичної галузі, швидкий розвиток туризму в світі та прагнення України інтегруватися в світові економічні процеси, максимальна кількість зусиль повинна бути спрямована на посилення конкурентоспроможності туристичних підприємств та покращення іміджу України як туристичної країни. Основним чинником, який формуватиме цей імідж, можуть бути працівники індустрії туризму. Для того, щоб працівники були справжніми професіоналами, слід неперервно та методично проводити заходи щодо розвитку персоналу туристичних організацій. Найоптимальнішим для розвитку персоналу в туризмі є компетентісний підхід, за якого визначаються ключові компетенції, формується модель компетенцій та складається план заходів розвитку відповідно до цієї моделі. Подальші дослідження полягатимуть у формуванні моделі компетенцій для працівників туристичної галузі, а також в оптимізації ресурсів для розвитку персоналу.

1. Кожухівська Р.Б. Туризм в Україні: стан, фактори та перспектива розвитку // *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал.* – 2012. – №3(29) – С.43–49. 2. Лабунский Л.В. Принципы развития компетенций персонала // *Управление персоналом.* – 2004. – № 3(91). – С. 36–37, с.36. 3. Лукаш О.А. Проблемы развития туризма в Украине та напрями їх вирішення / О.А. Лукаш, І.А. Кулинич // *Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності факультету економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3–5 квітня 2012 р.* / Відп. за вип. О.В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2012. – Т.2. – С. 102–104. 4. Онисько М.Б. Міжнародний туризм: світові тенденції та українські реалії / <http://sd.net.ua/2012/05/24/print:page,1,turizm-ukraine-mir.html>. 5. Петрова І. Л. Управління персоналом, засноване на компетенціях // *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка.* – 2009. – Вип. 7. – С. 160–166. 6. Польова Л.В. Особливості підготовки фахівців з туризму // *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка* – 2012. – № 4 (239), Ч. II – С. 169-175. 7. *Статистичний бюлетень. Туристична діяльність в Україні у 2011 році К. : Держкомстат України, 2012.* – 76 с. 8. *Travel&TourismCompetitivenessReport 2011 / WorldEconomicForum / <http://www.weforum.org/reports-results?fq=report^issues%3A%22Competitiveness%22>*