

## **ПОДБОР, ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ “ТУРИЗМ”**

Известный лозунг “кадры решают все” сегодня актуален, как никогда ранее. Особую значимость он имеет для туристской индустрии, где мы имеем дело с системой “человек — человек”. Поскольку люди по своим характеристикам существенно отличаются от любых других, используемых туристскими организациями ресурсов (материальных, природных), то мы должны использовать особые методы управления персоналом, в основе которых лежат отбор, оценка и развитие кадров. И это, в первую очередь, связано со спецификой туристской отрасли, ее особенностями как объекта управления.

Поскольку туризм имеет ряд присущих только ему особенностей (глубина проникновения, трудно измеримые цели потребителей туристского продукта, специфика туристского спроса, комплексность туристских услуг, сезонность работы и др.), то управлять этой сложной и динамичной отраслью должны особые люди, имеющие высокие личностные параметры. И первым этапом в этой сложной и многогранной процедуре является отбор управленческого персонала. Суть этого процесса состоит в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь более или менее подходящие квалифицированные кадры для последующей их оценки и приема на работу (рис. 1).

Значимость этой работы очевидна. Вместе с тем, в преобладающем большинстве случаев менеджера для системы “туризм” подбирают по интуиции, совету знакомых либо по внешним признакам. Отсутствие апробированных методик подбора кадров приводит к приему на ответственную должность менеджера туристской фирмы случайных людей. Подбор кадров рассматривается нами как подфункция управления, которая реализуется в отношении личности. Процесс подбора мы видим следующим образом (рис. 2).

После процедуры подбора, привлечения персонала проводим его оценку. В управленческой практике оправдали себя следующие методы оценки персонала: прогностический (оценка по анкетам, характеристикам и др.), практический, метод пробных перемещений и экспертный.

Наибольшую сложность представляет экспертный метод, на котором мы остановимся более подробно. Мы предлагаем все критерии экспертной оценки менеджеров в системе “ту-



Рис. 1. Схема процесса подбора персонала



Рис. 2. Процесс приема на работу

ризм” сгруппировать в следующие блоки с последующей их детализацией и конкретизацией (рис. 3).



Рис. 3. Критерии оценки претендента

Объектом нашего исследования является менеджер основного звена системы туризм — туристская фирма. Предполагается, ввиду специфики работы, что такой руководитель должен отличаться более высоким уровнем умственного развития, интересом и потребностью к руководству, высоким интеллектом. Прежде всего, следует исходить из той посылки, что специфика деятельности руководителя данного уровня предполагает наличие у него строго очерченного круга качеств, без которых невозможно эффективное управление. В обобщенном виде такие качества можно представить следующим образом (рис. 4).

Главный смысл всей работы при проведении экспертизы кандидата на должность менеджера туристской фирмы состоит в том, чтобы получить информацию о целесообразности и перспективности использования конкретной личности в конкретной должности менеджера со строго очерченным кругом обязанностей и ответственности.

Работая над этой проблемой, мы ориентировались на методы, в основе которых лежат законы социально-психологического развития личности. Такой подход дает возможность разрешить проблему профессиональной подготовленности и пригодности кандидата. Ее решение особенно важно для системы “туризм”, так как выполнять функции, связанные с обслуживанием клиентов (система “человек — человек”), сможет далеко не каждый.

Для экспертной оценки и выработки нормативного критерия можно использовать следующие методики:



Рис. 4. Критерии оценки сотрудников

1) методика изучения ценностных ориентаций личности (тесты);

2) методика изучения конфликтности в коллективе (базовый тест К.Н. Томаса), позволяющая определить, на сколько будущий менеджер склонен к соперничеству, сотрудничеству, стремится к компромиссам и избегает (управляет) конфликтных ситуаций;

3) методика изучения стиля руководства, используемая нами в системе ГРИД, с помощью которой определяются поведенческие действия менеджера в различных ситуациях. Нами, к примеру, установлено, что типы менеджеров 1.1 и 9.1 для системы "туризм" не подходят;

4) методика изучения взаимоотношений в коллективе (модифицированный нами вариант методик Ю.Л. Ханина и А.В. Стамбулова) и социометрический метод, предложенный американским ученым Дж. Морено и адаптированный к нашим условиям профессором Я.Л. Коломинским. В результате такого исследования можно зафиксировать социальные установки личности и их межличностные предпочтения.

Определенный эффект дают также и конкретные методы изучения личности, которые можно использовать в процедуре экспертной оценки менеджера туристской фирмы: вопросник определения профессиональных склонностей, потребности в достижениях, личностный тест В.М. Мельникова и Л.Т. Ямпольского.

В конечном итоге, определяем степень развитости укрупненных показателей профессиональной пригодности, оценить которые можно, используя табл. 1.

Таблица 1

Таблица оценки труда работника

Показатели (критерии оценки)	Степень развитости критерия				
	А	В	С	Д	Е
	отдача недостаточна	отдача соответствует требованиям	отдача соответствует требованиям в полном объеме	отдача превосходит требования в наиболее полном объеме	отдача превосходит в значительной степени
1. Количество труда (производительность)	0	7	14	21	28
2. Качество труда	0	7	14	21	28
3. Отношение к работе	0	4	8	12	16
4. Тщательность в работе	0	4	8	12	16
5. Готовность к сотрудуничеству	0	3	6	9	12

Исследование завершается построением нормативной мо-

дели оптимального руководителя данного уровня с прогнозом успешности его деятельности, что позволит, в конечном итоге, провести выборы на научной основе.

Для решения этой задачи экспертным путем определены характерологические особенности менеджера туристской фирмы. В связи с тем, что все деловые и личностные качества находятся в сложной взаимозависимости для обработки материалов использовалась ЭВМ. С ее помощью нам удалось получить корреляции и интеркорреляции факторов, проявивших наибольшую связь с эффективностью деятельности руководителя, и на этой основе построить нормативный критерий оценки соответствия характерологических особенностей личности требованиям, предъявляемым к данной должности. В качестве результирующего фактора нами принят показатель прибыльности.

Наиболее сложным и ответственным моментом в данной работе является “конструирование” нормативного критерия оценки руководителя. Для этого с помощью экспертов осуществляется сбор информации, характеризующий претендентов.

Если обозначить через  $x$  — суммарный балл, присвоенный экспертами  $i$ -му утверждению ( $i = 1, \dots, n$ ), то оценка одного из качеств будет исчисляться по формуле

$$C = \sum_{i=1}^m \frac{X_i}{q_i},$$

где  $C$  — оценка одного из качеств;  $q_i$  — количество экспертов, ответивших на  $i$  утверждение;  $m$  — число утверждений, формирующих данное качество.

Такой подсчет позволяет выделить сильные и слабые стороны в деятельности претендента, наметить пути и мероприятия по улучшению качеств руководителя. Таким образом, формируются блоки качеств, позволяющие с высокой степенью точности спрогнозировать успешность управленческой деятельности.

Полученная информация дает нам характеристику каждого претендента, на основании которой и строится модель оптимального руководителя. Содержательный анализ информации осуществляется на ЭВМ. Полученные количественные оценки сводятся к единому баллу, который и характеризует эффективность работы менеджера.

Моделью оптимального руководителя выступает такое сочетание личностных и профессиональных свойств, которое применительно к туристской фирме и наилучшим образом аттестует претендента. В качестве нормативного критерия оценки нами используется ситуативная модель характерологических особенностей личности по 62 параметрам. Разработанная таким образом модель фиксирует те характерологические

различия работников данной панели выборки, у которых результаты хозяйственной деятельности отличаются.

В процессе построения модели оптимального руководителя решались две основные задачи:

1) определение личностных свойств руководителей, представленных к выборке;

2) определение личностных свойств руководителя, наиболее значимых для успешного решения стоящих перед трудовым коллективом задач.

Для решения этих вопросов использовалась сводная таблица проранжированных критериев и их оценок в баллах (сильно развито качество – 7 баллов; средние – 4 балла и слабо – 1 балл). Расчет осуществлялся отдельно для каждого параметра методом корреляционного анализа. Мерой связанности переменных выступает коэффициент парной ранговой корреляции Спирмена:

$$R_j = 1 - \frac{G \sum d^2_{ij}}{n(n+1)(n-1)},$$

где  $R$  – коэффициент корреляции;  $d$  – разность между парными рангами по каждому респонденту;  $n$  – число ранжированных элементов.

После расчета коэффициента парной ранговой корреляции для всех 62 параметров результаты анализа заносятся в таблицу. Далее проводится отбор значимо коррелирующих с эффективностью работы факторов. При этом не используются в дальнейшем для построения модели факторы, имеющие коэффициент корреляции ниже критического по абсолютной величине. В нашем примере из 62 параметров осталось с наиболее тесной связью 9, т.е. модель оптимального руководителя представляет собой совокупность благоприятных значений личностных и профессиональных параметров, наиболее сильно коррелирующих, как уже отмечалось, с эффективностью и качеством труда (табл. 2).

Таблица 2

### Значение характерологических признаков менеджера турфирмы

Личностные параметры, показавшие сильную корреляцию с эффективностью деятельности руководителя	Уровни показателей			
	низкий	средний	хороший	отличный
1	2	3	4	5
1. Компетентность	3.0	5.0	6.0	7.0
2. Коммуникабельность	2.0	4.5	6.5	7.0

1	2	3	4	5
3. Эмоциональная устойчивость	2,5	4,0	6,0	6,5
4. Смелость	2,0	4,0	5,5	6,0
5. Доверие	3,0	3,5	4,0	6,0
6. Настойчивость	2,0	4,0	6,0	6,5
7. Личное обаяние	1,5	3,0	4,5	6,0
8. Озабоченность	2,0	3,0	4,0	6,0
9. Владение речью	3,0	4,0	5,0	5,5

В графическом виде модель оптимального руководителя представляет собой кривую, соединяющую благоприятные значения сильно коррелирующих с эффективностью труда параметров (рис. 5).

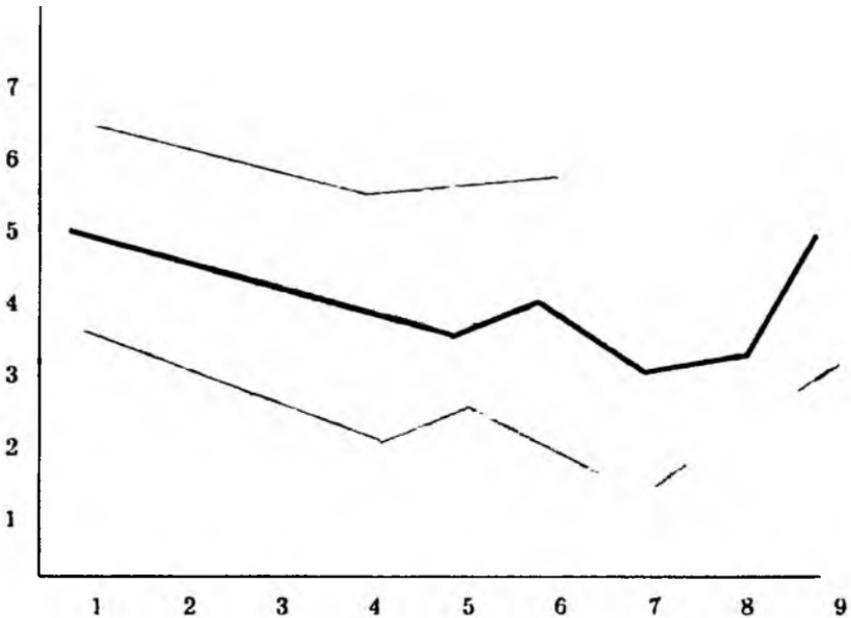


Рис. 5. Графическое изображение близости к нормативному критерию менеджера туристской фирмы

Условные обозначения:  
 - - - - - границы выборки  
 \_\_\_\_\_ средняя по выборке

### ПРИМЕР

1. Компетентность	5,5
2. Коммуникабельность	2
3. Эмоциональная устойчивость	4
4. Смелость	5,5
5. Доверие	3
6. Настойчивость	6
7. Личное обаяние	3
8. Озабоченность	2
9. Владение речью	5,5

По результатам строим график и накладываем его на эталон.



Рис. 6. Пример оценки одного из менеджеров

Итог. Претендент А имеет средние значения практически всех параметров

Наконец, когда найден лучший из лучших кандидатов в менеджеры, его зачисляют в фирму и планируют его развитие, т.е. карьеру. В основу положена система обучения взрослых, в результате чего профессиональные и личностные параметры возрастают. Общая модель развития персонала представлена на рис. 7.

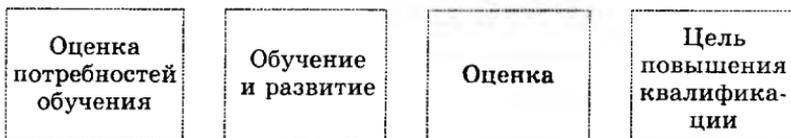


Рис.7. Общая модель развития персонала