

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ

Инновационный менеджмент персонала опирается на формирование и развитие *организационной культуры, системы мотивации и лидерского потенциала*.

Организационная культура определяется степенью владения менеджером теорией управления, методами организаторской работы, опытом, навыками и умением осуществлять разнообразные организационные процедуры, составляющие значительный удельный вес в структуре рабочего времени менеджера. К организационным процедурам относятся подбор и расстановка кадров, разработка организационных норм, нормативов и планов реализации нововведений в организации, и, следовательно, – основой существования инновационного менеджмента как такового.

Мотивация инновационного поведения играет большую роль в проведении инновационной политики в организации. Ее значение вытекает из самой сущности мотивации как функции управления.

Лидерство в развитии организационной культуры турфирмы предполагает внедрение в практику менеджмента базовых ценностей организации. Сегодня руководитель должен не управлять в привычном смысле этого слова, а вести за собой, быть лидером, т.е. воздействовать на сотрудников не только силой приказа, но и силой авторитета, знаний и компетентности.

Однако, как показали исследования, в туристической индустрии очень сильное влияние на ее развитие оказывают демотивирующие факторы инновационного поведения сотрудников турфирм. Поэтому работа по реализации инновационного менеджмента персонала должна быть направлена на снижение сопротивления трудового коллектива турфирм инновациям. Поэтому на данном этапе развития туристической индустрии важно учесть три вида причин сопротивления инновациям: экономические, личностные и социальные.

Исследования, проведенные студентами и преподавателями факультета «Высшая школа туризма» БГЭУ выявили то, что сопротивление инновациям в туризме в большей части основана на консерватизме людей, нежелании что-либо менять, либо на опасении, что в создавшейся после внедрения инновации ситуации выявится недостаток имеющихся у них знаний, навыков, умений или профессиональных способностей. По результатам исследований были составлены соответствующие группировки причин сопротивления инновациям в туризме. Основные результаты исследования, направленного на выявление и оценку влияния факторов на силу сопротивления инновациям, представлены в табл. 1.

Сила сопротивления инновациям определялась:

- а) руководителями турфирм (1-й уровень управления);
- б) менеджерами турфирм (2-й уровень управления).

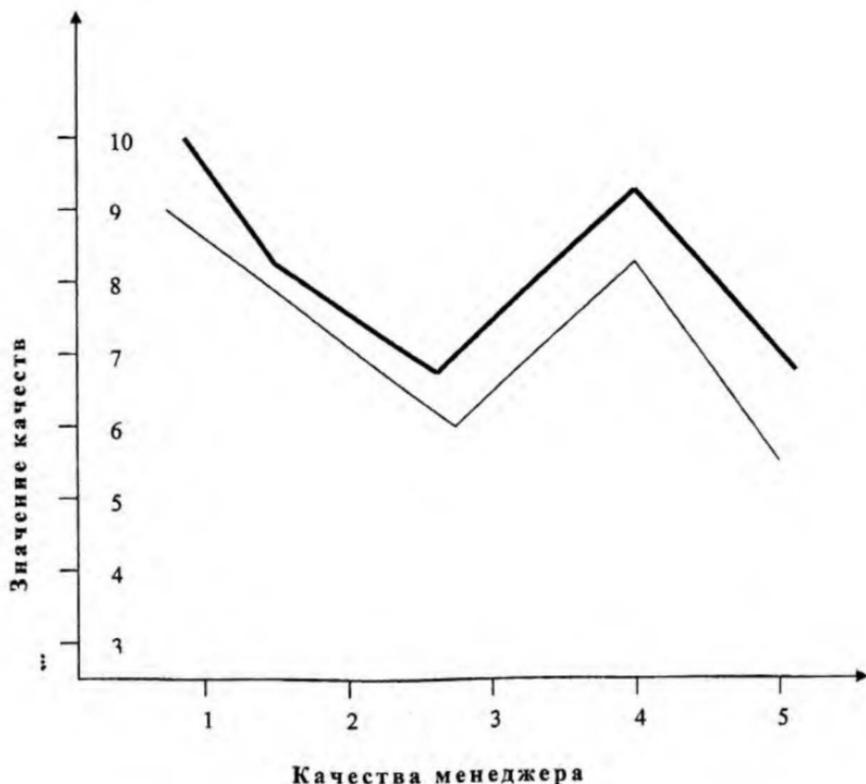
Таблица 1. Оценка влияния факторов, влияющих на силу сопротивления инновациям (с точки зрения руководителей турфирм)

Факторы	Значение факторов по 10-балльной шкале
1. Экономико-профессиональные	
1.1. Прибыль турфирмы и оплата труда	9
1.2. Боязнь потерять работу	10
1.3. Потеря социальных льгот	7
1.4. Количество обслуживаемых туристов	6
1.5. Снижение производительности труда	8
1.6. Снижение рентабельности деятельности турфирмы	7
1.7. Изменение (понижение) в должности	9
1.8. Профессиональная пригодность	8
2. Социальные	
2.1. Нежелание изменять условия неформальных отношений	5
2.2. Изменение отношений друг к другу	6
2.3. Удовлетворенность работой	9
2.4. Понижение уровня «коллективного духа»	7
2.5. Нежелание обучаться новому	6
2.6. Нежелание менять свой привычный образ жизни	7
2.7. Боязнь повышения интенсивности труда	7
2.8. Опасение ухудшения комфортности труда	8
3. Психологические	
3.1. Боязнь адаптации к инновациям	9
3.2. Усиление конфликтности в коллективе	8
3.3. Боязнь аспектов усиления принуждения (автократизма)	8
3.4. Боязнь «потерять лицо» в глазах высшего руководства	7
3.5. Боязнь неопределенности	5
3.6. Боязнь потери управленческих способностей (способность принимать эффективные управленческие решения)	9
3.7. Боязнь потери сложившегося уровня креативности	7
3.8. Боязнь потери реального авторитета в коллективе	10

На основании данных критериев можно построить соответствующий граф (см. рисунок), показывающий близость к нормативному критерию менеджера туристической фирмы (с учетом данных табл. 2).

Таблица 2. Модель менеджера турфирмы (с точки зрения руководителей)

Качества менеджера	Значения качеств		Разность значений качеств
	современный менеджер	идеальный менеджер	
1. Профессиональные качества	9	10	1
2. Личностные качества	8	8	0
3. Коммуникативные качества	6	7	1
4. Лидерский потенциал	8	9	1
5. Креативный потенциал	5	7	2



Графическое изображение близости к нормативному критерию менеджера туристической фирмы

Условные обозначения:

- качества идеального менеджера по мнению руководителей турфирм;
- - - фактические качества менеджеров турфирм.

Данный граф представлен на основе среднесрифметических данных по укрупненным параметрам качеств. Если детализировать и конкретизировать данные таблицы, то можно построить следующую графическую парадигму, анализ которой покажет направления работы по совершенствованию блока «менеджмент персонала» в части формирования эффективно работающего трудового коллектива туристического предприятия (табл. 3).

Таблица 3. Графическое изображение структуры качеств менеджера турпредприятий

Качества менеджера	Значение качеств							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Профессиональная компетентность								
Знание науки управления								
Аналитические способности								
Комплексность мышления								
Уровень мотивированности на работу								
Способность хранить коммерческую тайну								
Общая эрудиция								
Здоровье (физическое и психическое)								
Организованность								
Ответственность								
Стрессоустойчивость								
Знание иностранных языков								
Коммуникабельность								
Информационная открытость								
Умение слушать								
Умение излагать свои мысли								
Умение вести переговоры								
Конструктивное восприятие критики								
Организаторские способности								
Умение мотивировать и убеждать								
Умение разрешать конфликты								
Обладание харизмой								
Инициативность								
Требовательность								
Стремление к саморазвитию								
Способность предвидеть								
Умение принимать нестандартные решения								
Креативные способности и потенциал								
Способность к обучению								
Способность к риску								

Проблемным вопросом развития туризма в Республики Беларусь является внедрение инновационных инструментов продвижения туристических услуг. Главным инновационным инструментом является система продвижения посредством сети Интернет. В современной системе продвижения туристических услуг республики посредством сети Интернет выделяются 4 компонента, отличающиеся принципиальными схемами организации маркетинговой деятельности: инструменты продвижения услуг отдельных предприятий туристической индустрии; порталы, обеспечивающие продвижение туристических услуг на внутреннем рынке; национальные сайты продвижения страны в виртуальном туристическом пространстве; порталы, позволяющие планировать и организовывать индивидуальные туры. Сегодня существуют планы по созданию Единой туристско-информационной сети (ЕТИС), с помощью которой потенциальный турист сможет найти и забронировать номер в гостинице, купить билет, зарезервировать сельскую усадьбу, заказать страховые услуги и т.д. Реализация системы ЕТИС позволит расширить маркетинговые функции национального туристического портала belarustourism.by и значительно усилить эффективность продвижения туристических услуг Беларуси на внешние рынки. Анализ показал, что перспективное развитие интернет-инструментов продвижения туристических услуг должно проходить не только путем создания ЕТИС, обеспечивающей доступ потребителя к заказу и покупке требуемых услуг.

Оптимизация интернет-инструментов продвижения туристических услуг должна идти по пути внедрения технологий автоматизированной разработки маршрута и программы путешествия на основе автоматической сегментации потребителей, так как в конечном итоге база данных ЕТИС будет разрастаться и станет громоздкой, и пользователь будет нуждаться в консультациях. Поэтому для пользователя необходим оптимальный интернет-портал, одновременно позволяющий эффективно продвигать туристические услуги, в форме Электронного планировщика индивидуальных туров (е-планировщик туров, или Тур-планировщик). Тур-планировщик – это портал, позволяющий бронировать разнообразные туристические услуги, дополненный технологиями регистрации пользователя, сбора маркетинговой информации о потребителях, автоматического сегментирования и автоматизированного построения маршрута путешествия, ведения пользователем личного плана индивидуального, который на каждом этапе путешествия может быть скорректирован. Портал сможет интегрировать в единое пользовательское пространство не только предприятия туристической индустрии, но и отдельные природные, культурно-исторические и событийные туристические объекты, что повысит эффективность интернет-инструментов продвижения туристических услуг. Посредством Тур-планировщика в пользовательское пространство можно интегрировать базы данных Национального кадастра туристических ресурсов, использовать технологии Web.2.0 путем интегрирования в социальные сети. Интернет-инструменты отдельных предприятий являются базой для развития интегрированных интернет-систем более высокого уровня, которыми являются ЕТИС или Тур-планировщик.