

полняют большинство обычных функций, лишь работа по управлению государственным долгом возложена на соответствующую службу Министерства финансов. Свои особенности имеет и контролирующая функция: на казначейство возлагается лишь предварительный и текущий контроль по бюджетным расходным операциям, а иные контрольные задачи возложены на другие контролирующие ведомства и службы.

В западных странах вместо свойственной нашему бюджетному процессу пошаговой регламентации использования бюджетных средств получателям предоставлена более широкая свобода действий, тем самым создаются условия для экономии бюджетных средств и предотвращения целого ряда нарушений. По нашему мнению, реализовать этот принцип в Республике Беларусь можно за счет смягчения контрольных функций органов казначейства и придания им в большей степени прав внутренних аудиторов. Определенные возможности повышения качества исполнения бюджета заложены и в совершенствовании нашей информационной системы, в том числе за счет внедрения передовых технологий в области информатизации.

Подводя итог, можно сделать вывод, что универсальной модели казначейства не существует, в каждой стране казначейство выполняет функции исходя из национальных условий. Вместе с тем изучение опыта работы казначейств в зарубежных странах может быть использовано для заимствования и на этой основе подготовлены предложения по совершенствованию казначейской системы в Республике Беларусь.

### Литература

1. Бессонов, В.В. Опыт организации казначейского исполнения бюджетов в зарубежных странах / В.В. Бессонов // Финансы и кредит. — 2005. — № 31.
2. Даймонд, Дж. Беларусь: дальнейшее развитие казначейства: памятная записка / Дж. Даймонд, О. Ховланд, Я. Платайс // Управление по бюджетным вопросам МВФ. — Вашингтон, 2001. — 45 с.
3. Казначейская система исполнения бюджета / Н.Г. Иванова [и др.]; под ред. Н.Г. Ивановой, Т.Д. Маковник. — СПб.: Питер, 2001. — 203 с.
4. Петров, А. Нам бы их порядок и расчет / А. Петров // Финансовый контроль. — 2005. — № 5.
5. Премчанд, А. Управление государственными расходами / А. Премчанд. — Вашингтон: Международный валютный фонд, 1994. — 280 с.

*Статья поступила в редакцию 20.01.2011 г.*

**В. Венграускас**

*доктор социологических наук, профессор*

**Ю. Секлюцкене**

*доктор социологических наук*

**Р. Лигейкене**

*доктор социологических наук*

*Вильнюсский университет (Вильнюс, Литва)*

## СОЦИОЛОГИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ СПЕЦИАЛИСТОВ СЕКТОРА ТУРИЗМА ЛИТВЫ

*В статье по результатам проведенного социологического исследования изучена проблематика компетенций специалистов в секторе туризма. Отмечается, что менеджерская компетенция*

является комплексной, представляет собой сочетание концептуальных, гуманитарных и технических способностей. В статье анализируются результаты социологического исследования, отражающие особенности компетенций специалистов сектора туризма в туристических организациях Литвы. Исследование проводилось методом структурированного интервью на 477 предприятиях сектора туризма Литвы. Результаты исследования показали важность компетенций специалистов в секторе туризма, а также их развитие.

*This article deals with the topic of personnel competencies in the Lithuanian tourism sector. It emphasizes the managerial competencies that are a complex of conceptual, communication, and technical competencies. The article analyses the results of a sociological research, disclosing peculiarities of personnel competencies in Lithuanian tourism enterprises. This research was carried out employing the method of structural interview, surveying 447 Lithuanian tourism enterprises. The results of this research detect the importance and structure of personnel competencies in tourism sector outlining the level of necessary competencies and the development of those competencies in the Lithuanian tourism enterprises.*

### Введение

Перед современными организациями выдвигаются новые требования, предъявляемые традиционной менеджерской компетенции, так как основными ресурсами расширения современной организации являются знания, способности и опыт. Признавая, что компетентные люди являются залогом успеха в будущем и понимая, что только они способны конкурентному преимуществу, организации ищут компетентных руководителей и работников, а также стараются развивать компетенцию существующих руководителей. Компетенции специалистов и их важность в научной литературе исследовали многие авторы [1–5 и др.]. При анализе содержания персональных компетенций в научной литературе не хватает как единого мнения по поводу выделения ее составляющих, так и важности исследований компетенций социологическими работниками в отдельных секторах хозяйства.

Сектор туризма является одним из ведущих секторов хозяйства во многих странах. Эта деятельность представляет страну в мире, создает ее имидж, делает привлекательной для туризма и характеризуется большой трудоемкостью. В Литве туризм назван в качестве приоритетной отрасли хозяйства, но в связи с заметным расширением инфраструктуры сектора туризма ощущается недостаток в квалифицированных специалистах менеджерской компетенции высокого уровня, способных создавать и расширять качественный и конкурентоспособный на мировых рынках продукт туризма. Цель данной статьи — исследовать компетенции специалистов в секторе туризма Литвы. Объект исследования — компетенции специалистов в секторе туризма; методы исследования — анализ научной литературы и социологическое исследование — структурированное интервью.

### Основная часть

В предпринимательских организациях услуг к числу важнейших ресурсов организации относятся не физические или финансовые ресурсы, а человеческие: навыки, знания, способности, опыт специалистов, т.е. их персональная компетенция. С одной стороны, стремясь к росту личности, специалисты должны постоянно совершенствовать свои навыки и компетенции. С другой стороны, у специалистов, совершенствующих свои знания и навыки при обучении, есть реальные возможности помочь своей организации приспособиться к постоянно меняющейся среде и остаться конкурентоспособной.

Персональная компетенция в менеджерском смысле означает абсолютную способность выполнить конкретную работу по установленным стандартам. И. Сокол [6] определяет компетенцию как правила поведения человека, позволяющие в конкретной орга-



низации адекватными способами достичь эффективности. Согласно Р.Е. Боятзи [1], компетенция — это главные качества лица, мотивы, черты характера, способности, аспекты имиджа или социальной роли, знания, которые лицо может использовать. П. Мурэй в качестве персональных компетенций называет опыт индивидов, технические знания, навыки. Б. Мартинкус, А. Сакалас и Б. Невераускас [4] характеризуют компетенцию как сочетание знаний и навыков, а также способность применять их к конкретным обстоятельствам, исполнение функций менеджмента с учетом ситуации. Значит, персональная компетенция — это сочетание знаний, технических навыков, опыта и умения поступать в определенных ситуациях, позволяющее эффективно выполнить необходимые задания с целью достижения лучшего результата деятельности организации.

В предпринимательских организациях особенно важна менеджерская компетенция. Компетенция менеджера — это сочетание знаний и навыков, а также способность применять их к конкретным обстоятельствам. Это исполнение функций менеджмента с учетом ограничений среды и ситуации [9]. Комплексный взгляд ученых на персональную компетенцию менеджера создает предпосылки и даже неопределенности ее структуры. Многообразие структуры компетенции менеджера отражается и во взглядах ученых на процесс управления, навыки управления и роли менеджеров в организациях. Я. Баниге, А. Гадейкене, Р. Кувикайте [10], анализируя составляющие структуры менеджерской компетенции, выделяют:

- техническую компетенцию, к которой относят практические навыки и знания, необходимые для выполнения конкретных технологических процессов, связанных со спецификой работы;

- компетенцию гуманитарных способностей, к которой относят черты личности человека, а также навыки общения.

Я. Давсон, С. Месенджер, Х. Вильяме [8] менеджерскую компетенцию делят на личную и профессиональную, при этом отмечая, что личная и профессиональная компетенции неотделимы друг от друга. Внимания ученых заслужила концепция способностей трех групп управления, основываясь на которой, менеджерская компетенция делится на концептуальные способности (способность систематического мышления); способности работы с людьми (способность организовывать групповую работу); технические способности (знания и умения работать с конкретным оборудованием и технологиями). Следует отметить, что важность каждого элемента, составляющего компетенцию, зависит от конкретной области услуг и концепции оказания услуг. Поэтому необходимые элементы определенной области услуг анализируются и обобщаются только тогда, когда известны специфика конкретных услуг, набор необходимых качеств для специалистов, относительная важность элементов компетенции.

В целях проведения исследования компетенций специалистов сектора туризма Литвы исследователи опирались на структурное распределение компетенций (Я. Стонер, Р. Фриман, Д. Гильберт) [2].

### Методология исследования

Дисбаланс между рабочими местами, создаваемыми быстро расширяющейся инфраструктурой туризма, и предложением компетентных специалистов в Литве стимулировал проведение социологического исследования с целью выяснения:

- важности компетенций и их структуры у специалистов, работающих на предприятиях сектора туризма;
- уровня овладения компетенциями, а также их форм развития у специалистов, занятых на предприятиях сектора туризма.

В социологическом исследовании участвовали предприятия сектора туризма Литвы, отобранные способом комбинированного отбора — по квотам и случайному отбору.



Квоты установлены согласно области деятельности предпринимательских предприятий туризма (опрос проведен на 219 предприятиях по размещению, в 105 агентствах путешествий, в 42 информационных центрах туризма (ИЦТ), на 111 предприятиях, занимающихся предпринимательством сельского туризма). Все группы предприятий были отобраны пропорционально по распределению этих предприятий в 10 округах Литвы. Исследование проводилось способом прямого интервью руководителей самого высокого и среднего звеньев предпринимательских предприятий туризма, в котором фиксировались ответы респондентов. С целью выяснения, насколько индикаторы исследования важны для респондентов, пользовались шкалой Ликерра, оценивая важность конкретного фактора от 1 («совсем неважно») до 5 («очень важно») на шкале баллов. Шкала типа Ликерра была избрана как надежный и валидный инструмент оценки взглядов позиции, основывающийся на последовательном ранжировании подтверждений [10].

Авторы статьи при проведении социологического исследования компетенции специалистов сектора туризма (индикаторы исследования) сгруппировали, опираясь на концепцию способностей трех групп управления [2] (см. таблицу). Результаты исследования показали, что респонденты в качестве важнейших выделили те компетенции, которые с точки зрения структуры менеджерской компетенции были отнесены к группе концептуальных компетенций. При этом удивляет взгляд респондентов на важность согласовывать и применять комплексные факторы, связанные с управленческой деятельностью в международной индустрии туризма, что нельзя признать правильным, так как интернациональный характер туризма и его природа (комплексность, множественность) являются важными для повышения конкурентоспособности туристического продукта на глобальном рынке.

Структура компетенций специалистов и их важность по результатам социологического исследования для сектора туризма Литвы, баллов

Технические компетенции		Компетенции работы с людьми (гуманитарные)		Концептуальные компетенции	
Теоретические требования	Важность для специалистов сектора туризма Литвы	Теоретические требования	Важность для специалистов сектора туризма Литвы	Теоретические требования	Важность для специалистов сектора туризма Литвы
1	2	3	4	5	6
Владение иностранными языками	4,8	Способность управлять конфликтными ситуациями	4,8	Способность соблюдать общие моральные принципы	4,9
Навыки управления информацией	4,7	Навыки межличностного общения	4,8	Способность приспособиться к новым ситуациям	4,7
Понимание культуры обычаев своей и других стран	4,5	Способность планировать и организовать	4,8	Ответственность за принятые решения	4,9
Способность адаптировать существующий/создать новый продукт, соответствующий потребностям потребителя	4,6	Способность работать в команде, созданной из специалистов разных областей	4,5	Способность согласовывать и применять комплексные факторы, связанные с управленческой деятельностью в международной индустрии туризма	4,5

Окончание

1	2	3	4	5	6
Способность работать на международном уровне	4,4	Культурная, расовая и иного характера толерантность	4,7	Оперативность реакции на изменения при принятии решений	4,8
Знания истории / фактов	4,1	Терпимость к критике	4,7	Способность решать проблемы/ способности поиска решений и их принятия	4,7
		Способность поддерживать связи с экспертами из других областей	4,4	Способность оценивать риск и предложения предвидеть последствия	4,6
				Способность создавать новые идеи, инициирование инновационных изменений	4,7
				Способность быть инициативным и предприимчивым	4,7
				Способность анализировать, обобщать и прогнозировать изменения тенденции предпринимательства	4,6
				Долговременное стратегическое предвидение	4,6
				Предпочтение качеству	4,9

По группам технических и гуманитарных компетенций наблюдаются разброс мнений, обусловленный факторами размещения, качеством туристической информации, видами туристического продукта. Продукт туризма представляет собой сумму различных деловых и функциональных частей предложения, которые чаще всего произведены разными производителями, т.е. продукт туризма формируется отдельными структурными элементами туристической промышленности. Поэтому в целях достижения качества туристических услуг необходимы баланс и координация деятельности единиц сектора туризма между собой. Согласованность структуры компетенций работников предприятий туристического сектора является предпосылкой для оказания качественных туристических услуг. Гипотетическая структура компетенций позволяет утверждать, что предприятия сектора туризма Литвы признают необходимость достижения одинаковых компетенций как в структурном аспекте, так и на уровне овладения.

Анализ результатов социологического исследования показал, что работники сектора туризма лучше всего овладели гуманитарными способностями.



Эту ситуацию можно оценивать положительно, признавая высокую степень взаимодействия потребителей туристических услуг и работников, а также корреляцию качества услуг и гуманитарных способностей работников. Наиболее слабо компетенциями всех трех групп овладели работники предприятий по размещению. Самой высокой компетенцией характеризуются работники предприятий, оказывающих услуги по организации путешествий. Можно предположить, что уровень овладения компетенциями зависит от количества специалистов по туризму на предприятиях (на предприятиях, предоставляющих услуги по организации путешествий, их количество самое большое — в среднем 8 работников). Также следует обратить внимание на то, что наибольшее количество специалистов, у которых есть высшее университетское образование, сосредоточено на предприятиях, оказывающих услуги по организации путешествий, — 64,5 %.

Многие предприятия сектора туризма Литвы оказывают услуги не только жителям Литвы, но и зарубежным стран. Интернационализация ставит новые задачи перед компаниями, расширяющими свою деятельность на международных рынках, так как одним из главных факторов конкурентоспособности становится способность управлять компетенциями на международных рынках. В данном отношении имеют значение «мягкие» (гуманитарные) компетенции, связанные с поведением работников, обычаями страны, знанием традиций. Результаты исследования позволяют утверждать, что работники предприятий сектора туризма не только признают важность гуманитарных компетенций, но и имеют самый высокий уровень овладения ими.

Эффективно работающий руководитель систематически исследует среду, ищет выход из сложнейших ситуаций, анализирует большой объем информации с целью избежания риска. Руководитель должен обладать способностью видеть возможности совершенствования там, где, кажется, уже нечего совершенствовать, способностью предвидеть будущие трудности и принять меры по их устранению. Эти компетенции относятся к группе концептуальных. Лучше всего ими овладели работники предприятий по организации путешествий и предприятий сельского туризма (по 4,2 балла), но уровень овладения этими компетенциями ниже уровня гуманитарных, что нельзя признать достаточным, так как без овладения данными компетенциями нельзя развивать новые формы туризма. Предприятия, предоставляющие услуги по организации путешествий, действуют на международных рынках, которые характеризуются динамичностью поведения потребителей, изменениями в потреблении, дифференциацией потребностей, «это не только потребность пользоваться туризмом, но также и стиль того потребления» [11]. Изменения в потреблении связаны с фундаментальными изменениями туристического продукта, хотя в рамках традиционного «пакета отпуска» развиваются новые формы туризма в целях удовлетворения изменяющихся потребностей потребителей.

Во время социологического исследования выяснилось, что развитие компетенций чаще всего отождествляется с повышением квалификации работников, обучением их как на предприятии, так и за его пределами; 43 % опрошенных специалистов предприятий сектора туризма повышали квалификацию за счет своих средств, причем их число в динамике возрастает. Основными формами повышения квалификации стали специальные курсы обучения (69 %), курсы, организуемые другими предприятиями (43 %), обучение внутри предприятия (26 %), путем приглашения специалистов для проведения обучения (18 %). Только 9 % туристических предприятий финансировали обучение своих работников.

## Выводы

Обобщая результаты исследования, можно утверждать, что с ростом конкуренции и в целях лучшего удовлетворения динамических и гетерогенных потребностей потре-



бителей туристических услуг, компетенция работников становится важной предпосылкой конкурентного преимущества организации услуг.

Основываясь на концепции способностей трех групп управления и на данных проведенного социологического исследования, можно утверждать, что работники предприятий сектора туризма Литвы лучше всего овладели гуманитарными компетенциями, а в качестве самых важных называют компетенции, причисляемые к группе концептуальных способностей. Результаты исследования позволяют констатировать, что руководители туристических предприятий понимают важность персонала, обусловливаемую по крайней мере двумя причинами: работники являются самой услугой и непосредственно влияют на качество.

Признание важности компетенций группы концептуальных способностей позволяет утверждать, что на предприятиях сектора туризма Литвы стараются развивать компетенции, создающие предпосылки для совместного предоставления услуг с другими участниками системы.

Хотя результаты исследования и показали гетерогенность овладения компетенциями работников на разных предприятиях сектора туризма, но гипотетическая структура компетенций работников позволяет усмотреть стремление к согласованности структуры компетенций.

Согласно результатам социологического исследования, развитие компетенций на предприятиях сектора туризма Литвы чаще отождествляется с повышением квалификации, которое должно модифицироваться не только с точки зрения содержания, но и с точки зрения подбора подходящих для обучения времени, форм, методов. Оценивая работника как часть предложения организации услуг, инвестиции в персонал сравнивая с инвестициями по совершенствованию услуг, а также признавая, что жизненный цикл услуги сокращается, увеличиваются инновации и ускоряется технологический прогресс, развитие компетенций персонала должно стать постоянной заботой организации и каждого работника.

## Л и т е р а т у р а

1. *Boyatzis, R.E.* The Competence Manager / R.E. Boyatzis. — N.Y.: Wiley, 1982.
2. *Stoner, J.A.F.* Management / J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert. — 6th ed. — Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
3. *Ciutiene, R.* Darbuotojn kompetencija — organizacijos konkurencinguma lemiantis veiksnys / R. Ciutiene, I. Sarkiunaite // *Ekonomika*. — 2004. — № 67.
4. *Martinkus, B.* Vadyba: specialist rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas / B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas. — Kaunas: Technologija, 2002.
5. *Petkeviciute, N.* Vadybine kompetencija: teorija ir praktika, 2003 / N. Petkeviciute, E. Kaminskyte // *Lietuvos Bankas* [Electronic resource]. — Mode of access: // [www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu/studijos2003\\_1/petkeviciute.pdf](http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu/studijos2003_1/petkeviciute.pdf)
6. *Sokol, I.* Idealaus vadybininko portretas / I. Sokol // *Vadovo pasaulis*. — 2001. — № 9. — P. 10.
7. *Murray, P.* Organisational learning, competencies, and firm performance: empirical observations / P. Murray // *The Learning Organization*. — 2003. — Vol. 10, № 5 — P. 305–316.
8. *Kasiulis, J.* Vadovavimo psichologija / J. Kasiulis, V. Barvydiene. — Kaunas: Technologija, 2003.
9. *Banyte, J.* Peculiarities of Human Resources Management in a Service Enterprise / J. Banyte, A. Gadeikiene, R. Kuvykaite // *Engineering economics*. — 2006. — № 2(47).
10. *Arnold, W.E.* The Likert-type scale / W.E. Arnold, J.C. McCroskey, S.V.O. Prichard // *Today's Speech*. — 1967. — № 15. — P. 31–33.
11. *Sharpley, R.* Tourism, Tourists and Society / R. Sharpley. — Huntingdon: ELM Publications, 1994.

*Статья поступила в редакцию 18.01.2011 г.*