

УДК 331.53: 379.85

О МЕТОДИКЕ ПОДБОРА КАДРОВ ДЛЯ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА С УЧЕТОМ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

Имангулова Т.В., Прокофьева М.А.

*АО «Казахская академия спорта и туризма», Алматы, e-mail: tanya_geo@mail.ru,
prokofeva_1965@mail.ru*

В настоящей работе было проведено комплексное изучение процесса подбора кадров для конкретной туристской организации. При этом были решены следующие задачи: изучены теоретические основы оценки и отбора кандидатов при приеме на работу; проведено исследование морально-психологического климата организации (уровень конфликтности в организации); выделены основные направления, используемые для отбора и комплектования кадров для данного предприятия с учетом морально-психологического климата и психологической совместимости работников.

Ключевые слова: менеджер по персоналу, персонал, факторы, методы отбора персонала, мероприятия по отбору персонала, морально-психологический климат, уровень конфликтности

ABOUT THE METHOD OF PERSONNEL RECRUITMENT FOR THE TOURISM INDUSTRY WITH THE MORAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN THE COLLECTIVE

Imangulova T.V., Prokofyeva M.A.

JSC «Kazakh Academy of Sport and Tourism», Almaty, e-mail: tanya_geo@mail.ru, prokofeva_1965@mail.ru

In the present work complex studying of process of selection of shots for concrete tourism organization has been carried out. At the same time the following tasks have been solved: theoretical bases of an assessment and selection of candidates at employment are studied; the research of moral and psychological climate of the organization is conducted (conflictness level in the organization); the basic directions used for selection and completing of shots for this enterprise taking into account moral and psychological climate and psychological compatibility of workers are allocated.

Keywords: HR manager, personnel, factors, methods of selection of personnel, action for selection of personnel, moral and psychological climate, conflictness level

Самая главная задача в индустрии туризма – удовлетворение запросов и потребностей клиентов. В толковом словаре Уэбстера «индустрия туризма – это сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям» [1]. Однако, какого-то четкого шаблона, по которому можно было бы работать, нет, так как каждый клиент индивидуален, поэтому сотрудники туристского агентства должны уметь не только наладить контакт, но и решить возникающие проблемы.

Цель исследования – изучить методику подбора кадров для индустрии туризма с учетом морально-психологического климата в коллективе. Одной из задач нашего исследования по отбору персонала в индустрию туризма было исследование методов отбора персонала на вакантные места с учетом морально-психологического климата туристской организации [2; 3].

Изложение основного материала. Компетентность работника оценивается способностью решать задачи на профессиональном уровне. А профессиональный уровень сотрудника обусловлен правиль-

ным отбором кадров для индустрии туризма. Ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись организации, а подбор хороших кадров является удачным вложением денег. К главным факторам, определяющим успешную деятельность предприятия обслуживания, относятся:

- высокая квалификация, подготовка сотрудников и их мотивация;
- обеспечение постоянного качества работы;
- имидж предприятия обслуживания, влияющий на выбор клиента, покупающего его услугу.

Решение о принятии на работу, согласно оценкам специалистов, акция не только существенная, но и имеющая далекоидущие последствия. В эффективности процесса подбора кадров и приема на работу заинтересованы как общество в целом, так и отдельные предприятия и конкретные индивиды.

Поиск и отбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора персонала всегда требует участия в нем руководителей тех подразделений, в которые отбираются новые работники. Это предполагает знание руководителями основных

принципов и процедур, используемых при отборе кадров, и обладание необходимыми для этого навыками.

Для того, чтобы построить эффективную систему поиска и отбора кадров, прежде всего, важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом. Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода.

Для удовлетворения спроса на трудовые ресурсы, организации могут использовать различные источники: «внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией)».

Внутренние источники подразумевают использование кадрового резерва организации, который формируется из персонала организации. Если организация проводит грамотную кадровую политику, то она сможет удовлетворить спрос на трудовые ресурсы за счет собственных, не осуществляя при этом никаких затрат на проведение мероприятий по отбору персонала из внешних источников.

Если кадровый резерв организации не позволяет закрыть свободные вакансии, работодателю приходится использовать внешние источники: выпускники вузов, безработные, объявления в СМИ, услуги кадровых агентств – это источники, к которым могут прибегнуть организации при поиске подходящих кандидатов.

Для замещения вакантной должности организации проводят определенные мероприятия, разделенные на этапы (рис. 1): [4].

Существуют различные методы и методики, которые используются при проведении отбора персонала. Очень популярны среди организаций такие методики, как:

- тест на общие умственные способности;
- тесты на благонадежность;
- метод ассесмент центров;
- структурированные и неструктурированные интервью;

- личностные тесты;
- изучение автобиографических данных, проверка рекомендаций, анализ анкетных данных.

Менеджеры по персоналу вырабатывают критерии отбора, которые должны удовлетворять требованиям соответствующего вида деятельности.

К таким критериям можно отнести:

- общественно-гражданскую зрелость;
- отношение к труду;
- уровень знаний и опыт работы;
- организаторские способности;
- умение работать с людьми;
- умение работать с документами и информацией;
- умение своевременно принимать и реализовывать решения;
- способность увидеть и поддержать передовые технологии;
- морально-этические черты характера.

Процесс отбора кандидатов на вакантные должности может включать в себя следующие этапы:

- предварительная отборочная беседа;
- заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность;
- беседа по найму;
- тестирование;
- проверка рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр.

На каждом этапе менеджер по персоналу может применять различные методы отбора, у которых точность выявления наличия необходимых для успешного выполнения профессиональной деятельности способностей у кандидата может отличаться. Поскольку организация несет затраты на поиск кандидатов, их отбор и последующее обучение, использование наиболее валидных методик при проведении мероприятий по отбору персонала представляет собой необходимым для экономии средств.

Тесты и методики отбора с низкой валидностью дают неточную оценку степени успешности выполнения профессиональной деятельности кандидатом. Если на основе этих результатов менеджер по персоналу будет принимать решение о найме, то такой отбор будет недостаточно эффективным для организации.

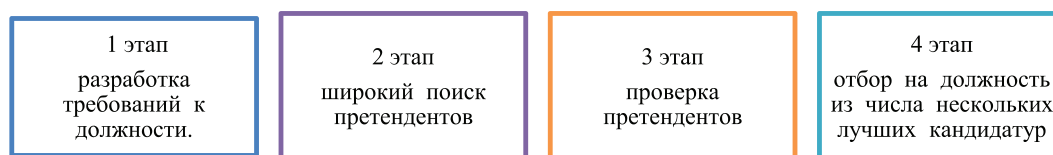


Рис. 1. Поэтапные мероприятия для замещения вакантных должностей

Нанятые по такой программе отбора сотрудники могут с большой долей вероятности оказаться не способными к выполнению соответствующих профессиональных обязанностей, в результате чего они могут быть уволены. Организация будет вынуждена проводить отбор на свободные должности, что потребует дополнительных затрат.

Чтобы избежать этого, менеджеры по персоналу должны обладать современной информацией об эффективности всех известных методов отбора, включая и *методы отбора персонала на основе учета психологической совместимости и морально-психологического климата коллектива предприятия* [6].

Анализ морально-психологических свойств персонала должен опираться на мощную базу исследования профессионально-важных характеристик. Задачей службы по отбору персонала является составление личностных и профессиональных спецификаций для каждого отдела, персонал которого работает с гостями. Это позволит уменьшить затраты на процедуру отбора персонала и ускорит сам процесс [3].

Но для того, чтобы сделать правильный отбор персонала на вакантные места, необходимо знать, *какой морально-психологический климат в том коллективе индустрии туризма, куда требуются работники*. Именно психологический климат в значительной мере способствует или препятствует продуктивной работе всего коллектива и развитию каждого его члена.

Для успешной работы в коллективе должен быть *здоровый морально-психологический климат*. Руководитель туристской компании, зная морально-психологический климат своего коллектива, может вести отбор персонала не только по профессиональным и личностным характеристикам претендента, но и с учетом психологической совместимости работников, поскольку одна из проблем – это «оценка вписываемости» нового сотрудника в коллектив. Общеизвестно, что даже высококвалифицированный сотрудник, профессионал своего дела, не всегда уживается в коллективе, если имеет высокую степень конфликтности [7].

Анализ морально-психологического климата туристской организации показал три его составляющие. Первая составляющая – социальный климат, который определяется осознанием общих целей и задач организации. Вторая составляющая – моральный климат, определяющийся принятыми моральными ценностями организации. Третья составляющая – психологический климат, т.е. неофициальные отношения, которые складываются между работниками [4].

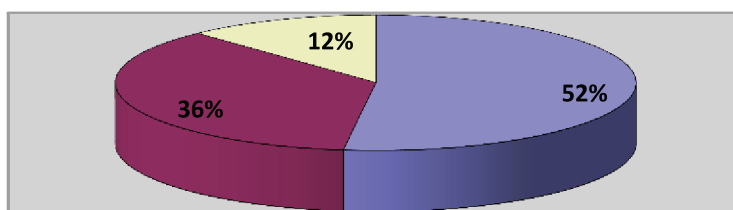
Собственно третья составляющая стала предметом нашего исследования – конфликтные ситуации между различными категориями работников: «работник-работник», «руководитель-работник», «работник-клиент» [6; 7].

Результаты исследования и их обсуждение

Экспериментом было охвачено 15 человек (рис. 2). На первом этапе мы провели опрос о месте конфликтов в трудовой деятельности и получили следующие результаты.

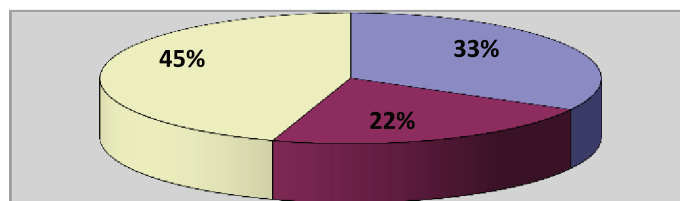
По результатам рис. 2 видим, что 52% респондентов ответили, что конфликты занимают важное место в коллективе; 36% работников не придают им большого значения; 12% респондентов считают, что конфликты являются малозначительным фактом. Полученные в ходе первого этапа эксперимента результаты, показывают, что морально-психологический климат организации уже является нездоровым, так как 52% работников вовлечены в конфликтные ситуации.

На следующем этапе мы поставили перед собой задачу выяснить, с какими конфликтными ситуациями сталкиваются сотрудники компании, и получили следующие результаты (рис. 3):



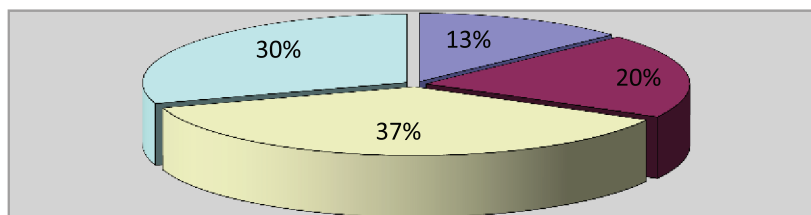
■ важное значение ■ не придают им значения □ малозначительный факт

Рис. 2. Место конфликтов в трудовой деятельности коллектива туристской компании



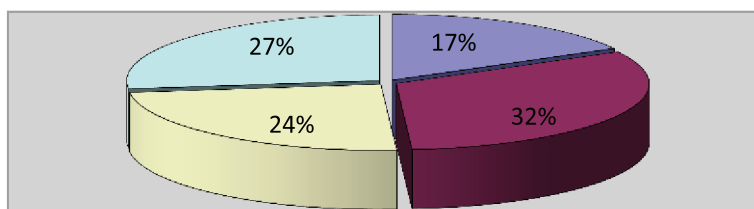
■ производственный характер ■ личный характер □ конфликты с гражданами

Рис. 3. Виды конфликтов в трудовой деятельности коллектива туристской компании



■ высокая эффективность ■ средняя эффективность
□ низкая эффективность □ затрудняюсь ответить

Рис. 4. Эффективность мероприятий по регулированию конфликтных ситуаций туристской компании



■ хорошие ■ средние □ плохие □ затрудняюсь ответить

Рис. 5. Отношения в коллективе туристской компании

По результатам рис. 3 определяем, что 33% респондентов ответили, что основной вид конфликтов – это конфликты *производственного характера*; 45% респондентов указали на конфликты *с гражданами*; 22% респондентов указали на конфликты *личного характера*. Полученные в ходе второго этапа эксперимента результаты показывают, что подбор кадров в туристскую компанию осуществлялся без учета психологической совместимости работников. Результатом этого служат частые конфликтные ситуации как личного, так и производственного характера и, что особенно недопустимо в индустрии туризма, – это конфликтные ситуации с гражданами. Отсюда в компании высокая текучесть кадров.

Следующий этап заключался в выяснении эффективности мероприятий по регулированию конфликтных ситуаций со стороны

руководителя предприятия и менеджера по подбору кадров. Нами были получены следующие результаты (рис. 4).

По результатам рис. 4 видим, что 13% опрошенных ответили, что мероприятия по регулированию конфликтных ситуаций проводятся эффективно; 37% считают, что мероприятия неэффективны; 20% считают мероприятия среднеэффективными; 30% затрудняются ответить. Анализ данных результатов показывает, что со стороны руководства и менеджера по персоналу практически не проводится работа по регулированию конфликтных ситуаций, что в свою очередь влияет на эффективность труда и на морально-психологический климат коллектива.

Далее респонденты ответили на следующий вопрос: «Какие отношения у вас с коллегами по работе?» Обработав данные, мы получили следующие результаты (рис. 5).

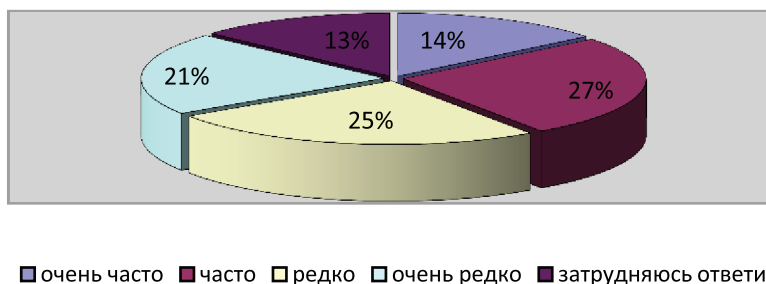


Рис. 6. Частота возникновения конфликтных ситуаций в туристской компании

По результатам рис. 5 видим, что 17% респондентов считают, что в коллективе сложились хорошие отношения между сотрудниками; 32% считают, что отношения между сотрудниками средние; 24% считают, что отношения между сотрудниками плохие; 27% затрудняются ответить. Результаты показали, что большая часть сотрудников считает, что взаимоотношения в коллективе мешают продуктивной работе. Из этого можно сделать вывод, что отбор претендентов на вакантные места ведется только по профессиональным качествам без учета личностных качеств, психологической совместимости и морально-психологического климата коллектива.

Для выявления причин организационных конфликтов было проведено анкетирование сотрудников, которое показало следующие результаты (рис. 6).

По результатам рис. 6 можно выделить, что 27% сотрудников считают, что конфликты возникают часто; 14% – очень часто; 25% – редко; 21% – очень редко; 13% затрудняются ответить. Таким образом, согласно проведенному анкетированию, мы видим, что более 40% работников считают, что конфликтные ситуации возникают часто и очень часто, т.е. можно утверждать о высоком уровне конфликтности в данной организации.

Выводы

По итогам анкетирования было установлено, что причины конфликтов следующие:

- сложные взаимоотношения в коллективе (60% респондентов);
- условия адаптации молодых сотрудников (12%);
- условия труда (10%);
- заработная плата (8%);
- стиль руководства (10%).

Таким образом, проведенный анализ морально-психологического климата и уровня конфликтности поставил перед нами задачу о необходимости разработки предложений по совершенствованию морально-психологического климата, а также снижения уровня конфликтности среди сотрудников. Это, на наш взгляд, поможет менеджеру по персоналу отбирать работников с учетом не только профессиональных и личностных характеристик, но и психологической совместимости и морально-психологического климата коллектива.

Список литературы

1. Имангулова Т.В., Прокофьева М.А. Словарь терминов психолого-туристской деятельности и сферы гостеприимства. Учеб. пособие / Алматы: КазАСТ, 2016. – 144 с.
2. Прокофьева М.А., Власова А.Ф. Метод тестирования как способ оценки приема кандидата на работу в туристские организации и сферу гостеприимства. Международный журнал «Молодой ученый». – 2016. – № 17(121). – С. 154–157.
3. Прокофьева М.А., Кари А.А. Управление психологическим климатом персонала в туристской организации и сфере гостеприимства. Международный журнал «Молодой ученый». – 2016. – № 17(121). – С. 157–161.
4. Прокофьева М.А., Кари А.А. О профессиональных компетенциях руководителя туристской организации в управлении психологическим климатом персонала // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Современные тенденции и актуальные вопросы развития туризма и гостиничного бизнеса в России», 2017. – С. 561–567.
5. Прокофьева М.А., Власова А.Ф. О структурированном методе приема персонала в индустрию гостеприимства с учетом морально-психологического климата коллектива // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Современные тенденции и актуальные вопросы развития туризма и гостиничного бизнеса в России», 2017. – С. 556–561.
6. Прокофьева М.А., Абдикаримова М.Б. Управление кадровым потенциалом в индустрии гостеприимства // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Современные тенденции и актуальные вопросы развития туризма и гостиничного бизнеса в России», 2017. – С. 432–440.
7. Прокофьева М.А., Имангулова Т.В. Конфликтология. Учеб. пособие / Алматы: КазАСТ, 2016. – 192 с.