Федеральное государственное образовательное учреждение высшего

профессионального образования

Российская академия государственной службы

при Президенте Российской Федерации

(РАГС)

Кафедра социальных и экологических систем

Управление персоналом в сфере туризма

Выполнил абитуриент:

Харитонова О.Б.

2009

**Содержание:**

**Введение…………………………………………………………………………**3

**Глава 1 Управление персоналом в системе современного менеджмента**

* 1. Парадигмы управления персоналом в XX в…………………………… 6
  2. Стратегическое управление персоналом………………………………… 9

**Глава 2 Туризм как объект управления**

* 1. Основные понятия организации и управления в сфере туризма…………12
  2. Специфика организации и управления персоналом в сфере туризма……14

**Заключение……………………………………………………………………..21**

**Список использованной работы……………………………………………..22**

**Введение**

В настоящее время люди в трудоемкой индустрии туризма и гостеприимства являются важнейшим активом и, следовательно, управление персоналом выполняет роль координатора мощных активов туристского предприятия. Большинство компаний в индустрии гостеприимства не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом. Однако это неверно, так как персонал в индустрии туризма является частью предприятия и все больше частью конечного продукта, за что организация получает деньги от клиента. В долгосрочной перспективе в индустрии гостеприимства будет происходить переориентация внимания по направлению к увеличению эффективности использования человеческих ресурсов как главной стратегии бизнеса. Качество обслуживания клиентов будет обеспечиваться под давлением работников, требующих большего внимания менеджмента на развитие человеческих ресурсов. Компании этой индустрии отдают себе отчет в том, что для того чтобы стать клиент-ориентированными, необходимо вкладывать большие средства на улучшение благосостояния персонала и его развития. При этом результат достигается не сразу, а требует продолжительной целенаправленной работы в этом направлении.

В данной работе описаны основные направления в изучении управления персоналом в сфере туризма в отечественной и западной практике. Актуальность данной работы возрастает в силу ряда обстоятельств и факторов. Ключевыми из них являются:

* очевидность усиления конкуренции между предприятиями в различных отраслях, в большей степени в сфере услуг: гостиничный, ресторанный, туристский бизнес требует качественного подхода к управлению персоналом
* нацеленность отечественного бизнеса на достижение «сиюминутных» практических результатов, недооценка возможностей кадрового менеджмента в данной сфере
* отсутствие реалистичных программ и инструментов развития кадрового менеджмента в сфере туризма

Развитие научного подхода к управлению персоналом зародилось на западе и ориентировано в большей мере на западный бизнес. С приходом в нашу страну рыночной экономики перед российскими теоретиками и практиками встала серьезная задача - на базе существующих теорий создать теории управления персоналом, соответствующие российской деловой действительности.

**Объектом** данной работы являются теория и практика управления персоналом в сфере туризма как неотъемлемая функция управления организацией.

**Предмет** работы – развитие управления персоналом в сфере туризма в России и в мировой практике.

**Цель** работы – рассмотреть пути и перспективы развития управления персоналом в сфере туризма в мировой и российской практике

**К задачам данной работы относится:**

* Рассмотреть парадигмы управления персоналом в 20 веке
* Изучить значимость стратегического управления персоналом
* Рассмотреть основные понятия организации управления в сфере туризма
* Изучить специфику управления персоналом в сфере туризма

**Проблема** – изучение специфики развития управления персоналом в сфере туризма на западе и в отечественной практике.

**Проработанность темы** - Видными представителями классических теорий являются: Д. Никсон, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др. К представителям теорий человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ли-карт, Р. Блейк и др. Авторами теорий человеческих ресурсов являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. В России проблематика управления человеческими ресурсами в сфере туризма рассматривается Щекиным Г.В., Весниным В.Р., Крупениной Т.В, Н.А.Рыбниковым, Н.Е.Введенским, Е.Н.Дементьевым.

**Глава 1 Управление персоналом в системе современного менеджмента**

**1.1. Парадигмы управления персоналом в XX в.**

В становлении кадрового менеджмента как профессиональной деятельности на протяжении ХХ столетия достаточно четко выделяются периоды, cвязанные с выдвижением принципиально новых идей, доктрин и подходов в кадровой работе. В период между Первой и Второй мировыми войнами, апеллируя главным образом к опыту развитых стран Запада, обычно говорят о двух основных подходах в работе с персоналом:

* доктрине научного управления, или научной организации труда;
* доктрине человеческих отношений.

Если первая доктрина акцентировала внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем, то вторая доктрина стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организаций. Гораздо сложнее дать одномерную классификацию для подходов, применявшихся в работе с персоналом во второй половине ХХ в. Появление множества школ (в том числе национальных) в области кадрового менеджмента, взаимный обмен опытом делают весьма сомнительной однозначную классификацию этих подходов. Скорее, можно говорить о парадигмальной направленности происходящих “тектонических” cдвигов в доминирующих концептуальных схемах управленческого мышления [10, 7]. Проникновение идей гуманистической психологии, образцы предпринимательского героизма, максимальное вовлечение персонала в дела фирмы, демократизация стиля организационного поведения и делегирование ответственности, качество продукции, услуг и рабочей среды персонала, инвестирование в человеческий капитал, многофункциональные рабочие и управленческие команды — таков неполный перечень ключевых характеристик упомянутых изменений. Их природа — в трансформации форм организации совместной деятельности в ХХ в.

Становление форм совместной творческой деятельности связано с трансформацией исторически ей предшествующих форм организации совместной деятельности: совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей, совместно-индивидуальной. Именно в такой последовательности в ХХ в., как показывает опыт менеджмента различных организаций в развитых странах, происходит развитие основополагающих форм совместной творческой деятельности. Этот процесс, если его рассматривать в рамках организационно-культурного подхода, можно интерпретировать как фазы становления партиципативной организационной культуры, а те трансформации, которые претерпевали бюрократическая, органическая и предпринимательская культуры, последовательно генерировали парадигмы кадровой работы в менеджменте капиталистических стран.

Технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен (наиболее известная фигура в этом подходе — Ф. Тэйлор) в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции. Работник в подобного рода человеко-машинных системах трактовался как “винтик”, и проблема оптимизации функционирования таких технологий решалась на путях рационализации социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения. Конечная цель рационализации — повысить уровень эксплуатации всех составных элементов (в том числе и “человеческого материала”) этих систем.

Негативные социальные последствия подобного рода рационализации, несмотря на достигаемый, особенно в кризисных ситуациях (в первую очередь, в условиях войн), рост производительности труда за счет внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х гг. и породили серию социальных экспериментов (хоторнские исследования Э. Мэйо). Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации — таковы важнейшие принципы *доктрины* *человеческих отношений*. Ее реализация впервые придала наемному работнику статус (хотя и неравноправного) партнера во взаимоотношениях с менеджером и хозяином предприятия, когда необходимо было урегулировать сложнейшие социальные и трудовые вопросы. Гарантией этого стиля взаимоотношений могла стать только коллективистская солидарность трудящихся, находящая институциональное выражение в деятельности профессиональных союзов. [10, 12]

В условиях глубокого структурного кризиса 70-х гг. создание оптимальной, с точки зрения решения, как правило, неординарных проблем, формы организации для таких рабочих групп стало самоценной задачей. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов — таковы слагаемые нового подхода в кадровом менеджменте 80—90 гг., получившего название team management — *командный менеджмент.*

Таким образом, можно говорить о четырех основных парадигмах в кадровом менеджменте в ХХ в.:

* доктрина научной организации труда;
* доктрина человеческих отношений;
* доктрина контрактации индивидуальной ответственности;
* доктрина командного менеджмента.

**1.2 Стратегическое управление персоналом**

Эффективное управление персоналом сдерживает кадровая работа, которая на предприятиях строится как чисто административная и ограничивается решением оперативных задач. Предпосылкой формирования стратегического менеджмента является развитие нравственного предпринимательства как основы нового технологического уклада.  
Персонал надо рассматривать не как издержки, которые надо сокращать, а как важнейший ресурс фирмы, которым надо грамотно управлять

В 90-х годах ХХ в. в менеджменте начинает утверждаться принципиально новый подход к управлению персоналом – объектом становятся не люди, их деятельность, процессы, а организационные культуры различного типа. Современные руководители рассматривают культуру своей организации как важный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчить взаимное общение. [8, 5]

Фактически происходит трансформация управления персоналом в управление человеческими ресурсами. Меняются задачи и цели кадровой работы, повышается статус работников кадровых служб. Руководители последних во многих корпорациях входят в состав правления и даже совета директоров.

В современном производстве особое значение придается стратегическому подходу к управлению персоналом, позволяющему получить синергический эффект, но при соблюдении определенных условий. Под влиянием третьей промышленной революции зарождается новое общество, основу которого закладывают интеллект, информация и интерес. В этом обществе не труд в своей непосредственной форме, а разум, наука как непосредственная производительная сила становятся главным источником общественных богатств.

Однако за рубежом (в теории и практике) осмысление стратегии управления персоналом пока находится (по признанию самих западных ученых) в зародышевом состоянии. Это относится и к России, где еще в 80-х годах вообще не было даже такой терминологии. Чтобы внедрить в практику новые принципы, необходим переход от отделов кадров сразу к отделам стратегического управления человеческими ресурсами, минуя отдел управления персоналом. При благоприятных условиях это будет рывок в будущее, причем произойдет он раньше, чем в странах Запада, сравнительно недавно на всех фирмах создавших отделы управления персоналом, и отказаться от них (в силу инерции) будет весьма болезненно. Стратегия опережения всегда более выигрышна, чем стратегия догоняющая.

В России лишь в 90-е годы получает признание подход к управлению персоналом как самостоятельной профессиональной деятельности, и в конце этого десятилетия начинается его дальнейшая трансформация в управление человеческими ресурсами. [8, 3]

Столь быстрая эволюция кадровой работы связана, прежде всего, с изменением роли и места персонала в деловой организации. Вместо отношений “начальники – подчиненные” постепенно формируются отношения единого коллектива, основанные не на приказе и контроле, а на доверии и поддержке. Вводится стиль управления ХХI в. – партиципативно-кооперативный, или “соучаствующий”. Работники все шире вовлекаются в обсуждение и решение проблем организации, руководители стремятся распутывать вопросы не вместо подчиненных, а вместе с ними. При этом фирмы предпочитают избавляться от людей, которые либо строят заманчивые планы, не подкрепляя их делами, либо пытаются повысить эффективность любой ценой, не думая о затратах и возможных последствиях, либо трудятся в рамках предписаний, не проявляя инициативы. Выше ценятся сотрудники, у которых холодная голова, горячее сердце и деятельные руки. Швейцарский профессор М. Хильб называет их “гуманистическими сотрудниками”.

Зарубежный опыт теории и практики менеджмента показывает, что переход от поточного внутрифирменного планирования к долгосрочному, а затем и стратегическому вызван ускорением темпов научно-технического и социально-экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях. Выработка и реализация корпоративной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности большинства компаний.

В целом необходимость изменения сложившейся в России и странах Запада парадигмы управления обусловлена общими и некоторыми специфическими факторами. Прежде всего, речь идет о недостатках практики, а также несоответствии теории новым реалиям.

**Глава 2 Туризм как объект управления**

**2.1 Основные понятия организации и управления в сфере туризма**

Человечеству на протяжении всей его многовековой истории было свойственно стремление к путешествиям с целью развития торговли, завоевания и освоения новых земель, поиска ресурсов и т. п.

Туризм (фр. tourisme, от tour – прогулка, поездка) – явление, с одной стороны, относительно молодое, ставшее массовым только после Второй мировой войны, с другой – имеющее глубокие исторические корни [1, 7].

Туризм в первоначальном смысле понимался как передвижение и временное пребывание людей вне постоянного места жительства. Однако в процессе исторического развития содержание и смысл данного понятия постоянно претерпевали изменения и дополнения.

1. В 1993 г. Статистическая комиссия ООН приняла определение, одобренное Всемирной туристской организацией (ВТО) и широко используемое в международной практике. В соответствии с ним туризм охватывает деятельность лиц, которые путешествуют и осуществляют пребывание в местах, находящихся за пределами их обычной среды, в течение периода, не превышающего одного года подряд, с целью отдыха, деловыми и прочими целями [9, 11]. Современная экономическая наука рассматривает туризм как системный объект изучения, что позволяет, с одной стороны, выявить его структуру с многообразием внутренних связей, а с другой – определить характер взаимодействия с внешней средой.
2. В соответствии с определением, разработанным Международной ассоциацией научных экспертов в области туризма, туризм как социально-экономическая система есть совокупность отношений, связей и явлений, возникающих во время перемещения и пребывания людей в местах, отличных от их постоянного места проживания и не связанных с их трудовой деятельностью [9, 15].

Экономическая эффективность функционирования туризма во многом определяется его формой, предполагающей соответствующий набор услуг, удовлетворяющих потребности туристов. Организация и управление в сфере туризма тесно связаны с такими понятиями, как «туристская индустрия» и «туристская политика».

1. Туристская индустрия - это совокупность средств размещения; транспортных средств; объектов питания, развлекательного, познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения; организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков [9, 18].

Туристская индустрия располагает солидной материально-технической базой, обеспечивает занятость большого числа людей и взаимодействует со всеми отраслями экономического комплекса.

Эффективное функционирование системы туризма невозможно без планирования, регулирования, координации и контроля со стороны структур, ответственных за его развитие. Это обуславливает необходимость разработки и реализации туристской политики.

Туристская политика – это система методов, мер и мероприятий социально-экономического, правового, внешнеполитического, культурного и иного характера, которая осуществляется парламентами, правительственными, государственными и частными организациями, ассоциациями и учреждениями в целях создания условий для развития туристской индустрии, рационального использования туристских ресурсов, повышения эффективности функционирования системы туризма.

Для реализации национальной туристской политики и координации усилий по достижению общественно значимых целей государство создает органы управления туризмом – национальные туристские администрации (НТА) [1, с. 99].

**2.2 Специфика организации и управления персоналом в сфере туризма**

Туризм – явление, известное каждому. Во все времена нашу планету пересекали многочисленные путешественники и первопроходцы. Но лишь недавно туризм возник как специфическая форма деятельности людей, которой обязательно нужно управлять.

Труд в управлении туризмом специфичен и существенно отличается от деятельности работников других отраслей, хотя на первый взгляд можно предположить, что менеджмент туристского региона и туристской организации опирается на ту же базу, что и менеджмент любого предприятия системы «человек-человек».

Первая особенность туризма заключается в большой глубине его проникновения и сложности взаимосвязей между его составными элементами. В туристской индустрии много туристских предприятий и организаций, которые так или иначе должны вписаться в единую систему управления, где преследуется цель обеспечения длительной дееспособности и конкурентоспособности на рынке.

Вторую особенность туризма как объекта управления можно представить в виде неясных и трудно измеримых целей. Для менеджмента частных туристских предприятий, которые в своей деятельности ориентируются на получение прибыли, характерны четкие и измеримые цели – накопление ценностей, движение наличности, прибыль…Для менеджмента туристских организаций таких целей не существует ни на уровне предприятия, ни на уровне региона.

Следующая особенность туризма заключается в сильном влиянии со стороны заинтересованной клиентуры. Туристские организации не могут ожидать от своих участников того, что все они будут вести себя одинаково, поскольку существуют определенного рода противоречия между владельцами гостиниц, местными жителями и приезжими туристами. Именно поэтому нормативному менеджменту (на уровне туристской организации – политике предприятия, на уровне региона – планированию и координации деятельности путем разработки ведущего образа) уделяется очень большое значение.

В связи с тем, что при реализации туристского продукта усиливается личностный аспект, процесс предоставления туристской услуги может быть автоматизирован в гораздо меньшей степени, чем, например, процесс производства товаров. По этой причине в менеджменте туризма неизмеримо больше внимания должно уделяться управлению персоналом и регулированию межличностных отношений.

Кадровая политика предприятия во многом влияет на успех фирмы. На работу следует нанимать приветливых, работоспособных служащих, которые смогут создать хорошую атмосферу в беседе с клиентом, собирающимся воспользоваться услугами индустрии туризма [7 с.43].

Специфика туристского продукта связана со спецификой туристского спроса. Спрос на туристские услуги не однороден в силу трех основных причин. Первая из них – неосязаемость и несохраняемость туристского продукта. Разнообразие потребителей туристских услуг – еще одна причина неоднородности спроса на них. Высокая значимость общественных факторов – экономической ситуации в стране, экологии и социальных факторов – вот третья причина различного спроса на туристские услуги [1, с.45].

Наконец, как особенность туризма следует выделить его сезонность. При решении проблемы менеджмента в туризме данное явление обязательно учитывается руководителями туристских предприятий, поскольку колебание спроса может существенно ухудшить условия функционирования всей туристской индустрии. Особенности туристской отрасли как объекта управления указывают на то, что менеджеры туристского бизнеса должны считаться с тем, что эта отрасль совершенно не похожа на другие отрасли и поэтому механически перенести наработки или модели управления из других сфер трудовой деятельности в сферу туризма невозможно. И если оправдавшая себя на практике модель управления (например, промышленным предприятием) дает необходимый эффект, то применение ее в туристской отрасли может привести к деградации последней. В связи с этим можно выделить следующие черты, характерные для управления любым туристским предприятием:

- во-первых, при планировании туристской деятельности во главу угла должны ставиться нужды, потребности и желания конечных потребителей. С учетом этого и определяется сфера приложения труда любого туристского предприятия. Речь идет о том, удовлетворяет ли туристская фирма нужды промежуточных потребителей (посредников), или это может быть государственный заказ. В связи с этим дислокация туристского предприятия (в силу его тяготения к непосредственному конечному потребителю) определяется, с одной стороны, месторасположением основного контингента потребителей туристского продукта, а с другой – месторасположением рекреационных ресурсов, которые являются практически основным фактором (частью) туристской отрасли;

- во-вторых, непервичность туристской услуги. Хотя в современном мире значение туризма как средства восстановления сил и здоровья огромно, туристский продукт не стал еще товаром первой необходимости и вряд ли станет им в ближайшей перспективе. Кроме того, на туристских услугах больше, чем на прочих платных услугах, сказывается изменение покупательской способности населения. На развитие туризма также сильно влияют политические и экологические явления;

- в-третьих, в туристской отрасли гораздо большее значение имеет маркетинг. Это связано с тем, что продавец туристской услуги, не имея возможности представить ее образец-эталон (как это практикуется при реализации товаров), должен найти аргументы в пользу своего товара – услуги, а это можно сделать только при хорошо налаженной системе маркетинга. Кроме того, в связи с непостоянством качества услуги, субъективизмом в ее оценке возникает необходимость ее постоянного контроля, т. е. эта функция менеджмента приобретает особую значимость. Одна и та же туристская поездка может быть по-разному оценена двумя разными людьми, что иногда вызывает недоразумения во взаимоотношениях между туристской фирмой и клиентами. В этой связи менеджмент туризма должен быть сосредоточен в направлении создания системы СОРИ (система сбора, обработки и распространения информации);

- в-четвертых, туристская услуга уникальна (повторить ее во всех аспектах не представляется возможным). Это маршрут поездки, условия обслуживания, стоимость и т. д. Даже два тура по одному и тому же маршруту у одной и той же фирмы часто проходят по-разному (это и состояние транспортного средства, события в стране пребывания и т. п.)

[1, 54].Таким образом, туризм является специфической формой деятельности людей, которой обязательно нужно управлять. Поэтому процесс управления в сфере туризма должен опираться на ряд особенностей данной отрасли. В соответствии с этим можно выделить ряд общих черт, характерных для управления в сфере туризма:

* приоритет желаний конечных потребителей при планировании туристской деятельности;
* непервичность туристской услуги;
* большое значение маркетинга в туристской отрасли;
* уникальность туристской услуги.

Для того чтобы вывести туристский бизнес в России из кризиса не нужно придумывать что-то новое, нужно модернизировать и усовершенствовать уже существующую производственно-техническую базу. Но главное – уделить внимание человеческому фактору, улучшить качество работы сферы обслуживания.

Перспективы развития туристского рынка России позволяют предвидеть, что через 5 лет в нем будет задействовано около 3 млн. рабочих мест, придет в туризм и много молодёжи, заканчивающей специализированные учебные заведения, в том числе и Российскую Международную Академию туризма [7, 42]. Следует подчеркнуть важность одной из главных задач индустрии туризма - развитие обслуживающей стороны туристского бизнеса, внедрение высокой культуры сервиса, заключающейся в умелом удовлетворении нужд клиента. Переход на систему управления, ориентированную на клиента, может привести к изменениям в найме, обучении, системе поощрения, полномочиях служащих. Для эффективной работы служащие должны знать всю информацию о компании, в которой они трудоустроены: историю, текущее состояние дел, направление работы фирмы. Все это необходимо для привлечения клиентов, каждый служащий должен быть хорошо знаком со всеми услугами, которые предлагает их компания.

Основополагающая роль человеческого фактора в любой сфере человеческой деятельности понятна каждому специалисту, но в индустрии туризма эту роль трудно переоценить. Если в энергетике, нефтепереработке или газовой промышленности основной целью исследований является автоматизация производства, освобождение людей от сложных, иногда и рутинных операций, то в туризме трудно, а чаще всего и невозможно заменить человека самой современной компьютерной техникой. Основой успеха в туризме был и остается высокий уровень профессионализма, реализация принципа «фирма - одна семья», приветливость, доброжелательность персонала при его контактах с клиентами, культура обслуживания, развитое чувство ответственности за общее дело. Стратегия командной работы должна быть стержнем работы персонала от руководителей фирмы («управление - искусство выполнять работу с помощью других лиц») и всех сервисных служб («клиент всегда прав»). Признавая первоочередную важность социальных проблем туристского бизнеса, следует от стратегического определения приоритетов важнейших кадровых задач перейти к тактике их реализации. Успех кадрового менеджмента возможен лишь при настойчивой работе по внедрению комплексной программы обучения и повышению квалификации работников туристического сервиса.

Сотрудники высшего и среднего уровня иерархии управления, менеджеры по персоналу должны в первую очередь понять основной принцип маркетинга, что успех любой сбытовой деятельности (в том числе на рынке услуг) возможен лишь при максимально полном удовлетворении потребностей общества и только тогда возможен подъем экономических показателей деятельности фирмы, получения стабильной, гарантированной прибыли. Персонал сервисных служб, определяющий в конечном итоге имидж и успех фирмы, должен постоянно изучать передовые методы повышения корпоративной культуры, способы адаптации предприятия к факторам постоянно меняющейся внешней среды, принимать непосредственное участие в маркетинговой деятельности фирмы.

Конкурентные преимущества предприятия достижимы только при увеличении роли его кадрового потенциала, при профессиональной компетентности каждого члена коллектива, его способности делегировать и принимать на себя полномочия при возникновении внештатных ситуаций. Для этого особенно эффективен такой метод повышения квалификации, как ротация, т. е. перевод сотрудника на различные должности по служебной горизонтали.  
Обучение персонала должно производиться постоянно, изо дня в день, в самых разнообразных формах. Кроме традиционных методов повышения квалификации на семинарах и в институтах (включая и Академию туризма), следует на самом предприятии практиковать проведение круглых столов, анализ работы лучших работников, чтобы отметить секреты их мастерства, широко применять методы экспертных оценок и «мозговой атаки» при решении наиболее сложных управленческих задач [7, 43].

Если фирма планирует выход на уровень международного туризма, то следует понимать, что успех возможен только при владении персоналом разговорным иностранным языком, что характерно для всех турфирм мира. Эта проблема кажется непреодолимо сложной, но опыт многих предприятий, обслуживающих иностранцев, показывает, что и эту задачу можно успешно решить за два-три месяца обучения персонала, особенно среди молодежи.

**Заключение**

Развитие управления персоналом в 20 веке включило в себя 4 основных периода, каждый из которых был обусловлен соответствующим уровнем экономического и промышленного развития, технического прогресса и роли человека в организации.

В настоящее время особое внимание уделяется стратегическому подходу в управлении персоналом. Это касается и производственных предприятий, и в большей степени предприятий сферы услуг. В век развития информационных технологий, услуги являются важнейшим продуктом сбыта, в том числе туристские, где человеческий фактор играет основополагающую роль.

Персонал рассматривается уже не как побочные издержки и дополнительная статья расходов, а как стратегически важный ресурс компании наряду с финансовыми активами, а иногда и в большей степени.

Меняется парадигма управления, о чем свидетельствует становление стратегического управления человеческими ресурсами. Управление персоналом в сфере туризма обладает рядом специфических особенностей, выраженных в важности желаний конечных потребителей при планировании туристской деятельности, непервичности туристской услуги, большом значении маркетинга в туристской отрасли, уникальности туристской услуги.

В управлении персоналом в сфере туризма важно понять, что успешное развитие такого высокоэффективного бизнеса возможно лишь при решении центральной задачи – компетентное, профессиональное стратегическое управление персоналом.

Таким образом, цель данной работы - рассмотреть пути и перспективы развития управления персоналом в сфере туризма в мировой и российской практике достигнута.

**Список использованной литературы**:

# Бабушкин Н. И. Менеджмент туризма: Учебник для студентов вузов специальности «Экономика и управление социально-культурной сферой». – 3-е изд., испр. – Минск: Новое знание, 2002. – 408 с.

1. Балабанов И.Т. Экономика туризма: Учебное пособие для студентов вузов, эконом. спец. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 174 с.

# Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н., Поляков Управление персоналом, Изд-во: Инфра-М,- 2009 г.-570 стр.

1. Дурович А. П. Маркетинг в туризме: Учебное пособие для студентов вузов. – 3-е изд., стер. – Минск: Новое знание, 2003. – 495 с.
2. Ефремова М. Эффективность коммуникационных процессов в сфере туризма (семантика, дефиниции в терминологическом аппарате) // Маркетинг. - 2004. - N 2. - C. 88-102.

# Карчевская Е.Н. Организация международного туризма: Практическое пособие / Е.Н. Карчевская. – Гомель: ГГТУ, 2003. – 25 с

# Крупенина Т. Социальные проблемы развития индустрии туризма. // Управление персоналом. – 2001. -№5. – С. 38-43.

# **Маслов В. О стратегическом управлении персоналом// М**еждународный журнал «Проблемы теории и практики управления»,- № 5/02

# Организация туризма: Учеб. пособие для студентов вузов по специальности "Экономика и упр. соц.-культур. сферой" / А.П. Дурович, Н.И. Кабушкин, Т.М. Сергеева и др.; Под ред. Н.И. Кабушкина и А.П. Дуровича. - Минск: Новое знание, 2003. - 630с. с.15

# Управление персоналом, учебник под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремена, Изд. 2-е, перераб., доп., Изд-во: Юнити, -2007 г.-560 стр.

# www.pro-hotel.ru

# www.hr-portal.ru

# www.bakaltravel.ru

# www.baikaltour.ru