

Казахская академия спорта и туризма

УДК: 005.96:338.48

На правах рукописи

**ПЕСТОВА АЛИНА АМИРОВНА**

**Развитие HR менеджмента в туризме Республики Казахстан**

6D090200 - Туризм

Диссертация на соискание степени  
доктора философии (PhD)

Научные консультанты  
д. пед. н., проф.  
Макогонов А.Н.,  
доктор PhD, проф.  
Андрюкайтене Регина

Республика Казахстан  
Алматы, 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ</b>	3
<b>ОПРЕДЕЛЕНИЯ</b>	4
<b>ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ</b>	5
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	6
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ</b>	13
1.1 Компоненты единой системы управления человеческими ресурсами	13
1.2 Концептуальные основы исторического развития HRM	22
1.3 Персонал как базовый элемент HRM	29
Выводы по 1 разделу	36
<b>2 АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ HRM В ТУРИНДУСТРИИ</b>	37
2.1 Современные направления развития HR менеджмента в туризме	37
2.2 Процесс подготовки HRM специалиста в системе высшего туристского образования	44
2.3 Анализ современных тенденций по поиску и подбору персонала на предприятия индустрии туризма	52
Выводы по 2 разделу	63
<b>3 РЕЗУЛЬТАТЫ СОБСТВЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ</b>	64
3.1 Современный профессиональный подход к подготовке менеджеров HRM для туризма	64
3.2 Создание единой системы поиска персонала для предприятий индустрии туризма в Республике Казахстан	80
3.3 Методика эффективного подбора персонала для субъектов туризма	88
Выводы по 3 разделу	102
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	103
<b>ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ</b>	106
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	107
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	118

## **НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ**

В настоящей работе использованы ссылки на следующие нормативные документы:

Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 31 октября 2018 года, №604 «Об утв.: государственных общеобязательных стандартов образования всех уровней образования» с изменениями и дополнениями от 05.05.2020 г.

Приказ Председателя Правления Национальной палаты предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен» от 17 января 2017 года «Профессиональный стандарт «Туризм».

Закон Республики Казахстан "О туристической деятельности": Закон Республики Казахстан от 13 июня 2001 года № 211 (с изменениями и дополнениями от 02.01.2021).

Государственная программа развития туризма в Республике Казахстан на 2019-2025 годы, утвержденная постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 мая 2019 года №360.

## ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящей диссертации использованы следующие термины с соответствующими определениями:

**Действующая образовательная программа** – образовательная программа вуза, по которой осуществлялась подготовка, и был произведен как минимум один выпуск специалистов с высшим и послевузовским образованием в вузе [1].

**Компетентность** – способность человека справляться с решением разнообразных задач, как стандартных, так и нестандартных, как в пределах, так и на границах его компетенции (области ответственности) [1].

**Компетенции** – способность практического использования приобретенных в процессе обучения знаний, умений и навыков в профессиональной деятельности [1].

**Модульная образовательная программа** – программа обучения, включающая совокупность учебных модулей, направленных на овладение обучающимися ключевых компетенций, необходимых для получения определенной степени и/или квалификации [1].

**Образовательная программа** – единый комплекс основных характеристик образования, включающий цели, результаты и содержание обучения, организацию образовательного процесса, способы и методы их реализации, критерии оценки результатов обучения [1].

**Программа развития туризма** – это документ, в котором прописана необходимая к исполнению совокупность мероприятий, согласованных и увязанных по срокам, исполнителям и ресурсам, направленных на достижение определенных целей в области развития туризма [2].

**Профессиональная квалификация** – степень профессиональной подготовленности работника к выполнению конкретного вида работы, включающей теоретические знания и практические навыки, которые должны соответствовать установленным нормам [1].

**Результаты обучения** – подтвержденный оценкой объем знаний, умений, навыков, приобретенных, демонстрируемых обучающимся по освоению образовательной программы, и сформированные ценности и отношения [1].

**Туризм** - путешествие физических лиц продолжительностью от двадцати четырех часов до одного года либо меньше двадцати четырех часов, но с ночевкой в целях, не связанных с оплачиваемой деятельностью в стране (месте) временного пребывания [3].

**Турист** - физическое лицо, посещающее страну (место) временного пребывания на период от двадцати четырех часов до одного года и осуществляющее не менее одной ночевки в ней (в нем) в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых, спортивных, религиозных и иных целях без занятия оплачиваемой деятельностью [3].

## ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

- GPHR - Специалист по международному кадровому менеджменту  
HRM - (англ. Human Resources Management) – Управление человеческими ресурсами  
IQ -интеллектуальный тест  
PHR - HR-специалист  
SHRM - Общество по управлению человеческими ресурсами  
SPHR - Старший HR-специалист  
UNWTO - (англ. United Nations World Tourism Organization) - Всемирная туристская организация  
ЕСУВО - Единой системе управления высшим образованием  
КазАСТ - Казахская академия спорта и туризма  
КТА - Казахстанская туристская ассоциация  
МОН РК - Министерство образования и науки Республики Казахстан  
ОП – Образовательная программа  
ППС – Профессорско-преподавательский состав  
РО – Результаты обучения  
СМИ – Средства массовой информации  
СНГ – Содружество независимых государств  
СОПР - Оценка уровня профессионализма работника  
США – Соединённые штаты Америки  
ТАТ - Тематический апперцептивный тест

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Современное развитие экономики требует от специалистов поиска инновационных подходов к ее развитию. Перед мировым сообществом стоит задача сохранения имеющегося ресурсного потенциала, а также его рационального использования. Таким средством, несомненно, является туризм, именно данный сектор экономики подразумевает не только использование природного и культурно-исторического наследия страны в целях формирования качественного туристского продукта, но и сохранение данных ресурсов через их популяризацию у широких масс населения.

В современных условиях ускоренного социально-экономического развития, туризм может успешно развиваться лишь при наличии профессионалов, способных создавать, реализовывать и продвигать туристские продукты и услуги для регионального, внутреннего и въездного туризма. Новая модель развития, которая в нашей стране носит название «казахстанская модель» или «модель Назарбаева», предполагает успешное развитие экономики государства через образованность нации, а уровень развития страны определяется уровнем человеческого капитала [4].

Важнейшей задачей, стоящей перед Казахстаном, является полное раскрытие своего ресурсного потенциала. Это не только развитие всех видов экономики, промышленного и агрокомплекса республики, но и создание качественной системы формирования человеческого потенциала, как важнейшего ресурса каждой страны. Подготовка специалистов должна быть ориентирована на систему профессионального образования по формированию компетенций, востребованных на рынке труда. В выступлениях Елбасы Н.А. Назарбаева и Главы государства Касым-Жомарт Токаева неоднократно была отмечена важность подготовки специалистов и формирование сильного и прогрессивного человеческого капитала: *«Вызовы времени заставляют нас постоянно развиваться, совершенствоваться, становиться сильнее. Каждый человек – сам кузнец своего счастья, а вместе мы создаем счастливое будущее нашей страны»* [5]. Таким образом, подготовка высококвалифицированных специалистов, способных не только осуществлять свои должностные обязанности, но и организовывать, управлять и систематизировать работу, является важной задачей для развития экономики Республики Казахстан.

Именно управление человеческими ресурсами является неотъемлемой составляющей любой профессиональной деятельности, где в той или иной степени задействованы люди. Туризм, это наиболее «контактная» сфера экономики, которая подразумевает постоянное взаимодействие всех субъектов и объектов данной деятельности, предполагая единый механизм современной предпринимательской структуры, где экономический успех компании зависит от умений и способностей специалистов. Успешное управление данным механизмом дает возможность эффективно реализовывать поставленные перед туризмом современные цели и задачи.

Компоненты единой системы управления человеческими ресурсами в туризме и гостеприимстве позволяют активно формировать конкурентоспособный рынок, основанный на человеческом капитале, как приоритетном ресурсе государства и общества. Специалист туризма должен не только быть профессионалом, но и уметь осуществлять работу HR менеджера, а именно осуществлять поиск, производить отбор, организовывать обучение и развитие сотрудников, планировать карьеру и кадровое развитие персонала и т.д. Данные компетенции должны быть результатом профессионального подхода к подготовке менеджеров HRM для туризма в условиях высшего образования. Утвержденные профессиональные стандарты для сферы туризма, а также обновленные и действующие государственные общеобязательные стандарты образования являются главенствующим элементом для модели компетенций. Эта модель на протяжении уже нескольких десятков лет является ключевой в управлении персоналом.

Таким образом, выбранная тема для диссертационного исследования «Развитие HR менеджмента в туризме Республики Казахстан» является актуальной, так как раскрывает приоритетные направления в развитии современного управления человеческими ресурсами в Казахстане, а предполагаемые результаты научно-исследовательской работы способны оказать положительное влияние на эффективность развития современного туризма в нашей стране.

**Степень изученности темы.** Проведя анализ научной, учебно-методической, специализированной литературы и материалов диссертационных работ, позволили выявить вопросы по проблематике процесса формирования и развития HR менеджмента в туризме Республики Казахстан.

Базовые принципы диссертационного исследования сформированы на основе докторских и кандидатских работ ученых стран СНГ и Казахстана в области управления персоналом и человеческими ресурсами, таких как: Л.А. Берешева [6], А.П. Ерофеева [7], Е.Н. Елистратова [8], А.И. Селина [9], Т.Д. Синявец [10], А.Н. Полухина [11] С.С. Попов [12], В.А. Квартальнов [13], П.С. Емшин [14], Г.А. Махов [15], Ю.В. Соколов [16], С.Ю. Солонцов [17], А.П. Максимов [18], И.С. Томилов [19].

Теоретические основы управления персоналом были сформированы в трудах известных зарубежных и отечественных авторов: Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C. [20], Pilbeam S., Corbridge M. [21], Е.Б. Моргунов [22], И.В. Зорин и В.А. Квартальнов [23], А. Маслоу [24], Д. Метерсон [25], А.Р. Алавердов [26], Т.Ю. Базаров [27], В.Р. Веснин [28], А.Я. Кибанов [29], В.М. Маслов [30], М.И. Бухалков [31], А.П. Егоршин [32], А.Я. Кибанов и И.Б. Дуракова [33], А.Н. Силин [34].

Особенности управления человеческими ресурсами в туризме и гостеприимстве были определены в работах таких ученых как: В.А. Квартальнов [35], Т.С. Жданова, Д.Л. Бикташева и Л.П. Гиевая [36], Ю.В. Журавлев и Л.И. Балабанова [37], А.Е., Островская и И.Д. Ахмедова [38], А.Л. Лесник [39], Н.А. Зайцева [40], Е.А. Баклыкова [41], М.А. Жукова [42].

Профессиональная, системная подготовка студентов в вузах к управлению персоналом, человеческими ресурсами, капиталом были раскрыты в работах: Ю.Н. Арсеньев, В.А. Щербакова [43], И.В. Блауберг [44], М.Т. Громкова [45], И.В. Зорин [46], Т.А. Ильина [47], В.А. Кальней и Г.Б. Литовченко [48], В.А. Квартальнов и И.В. Зорин [49], Т.С. Панина, Л.Н. Вавилова [50], Л.Г. Семушина [51], А.И. Сеселкин [52], Т. Сталл [53], D. Bowen [54], С. Cooper, R. Shepherd, J. Westlake [55], A. Walle [56].

Вместе с тем, анализ материалов исследований ученых, практиков, изучение практического опыта субъектов туристского рынка и ВУЗов, практиков HR также показывает, что имеется ряд нерешенных проблем, связанных с изучением процессов развития управления человеческими ресурсами, подготовки специалистов индустрии туризма, организации профессиональной деятельности по управлению персоналом в рамках организаций туризма, гостеприимства и другое.

Поэтому, остается много дискуссионных и проблемных вопросов, что привело в настоящее время к появлению **противоречий** между:

- теоретико-методологическими основами HR менеджмента и современными тенденциями в данной области;
- традиционным туристским образованием и подготовкой HRM специалиста в системе высшего туристского образования;
- создание единой системы поиска персонала для предприятий индустрии туризма в Республике Казахстан и отсутствием централизованного подхода в управлении и координации данной деятельности;
- общим подходом и разработкой специализированной методики эффективного подбора персонала для субъектов туризма.

Исходя из вышеизложенного, была определена **тема диссертационного исследования** «Развитие HR менеджмента в туризме Республики Казахстан».

**Объект исследования:** система управления человеческими ресурсами.

**Предмет исследования:** HR менеджмент в туризме Республики Казахстан.

**Гипотеза исследования:** Если усовершенствовать процесс развития HR менеджмента в туризме Республики Казахстан путем разработки современных подходов к подготовке менеджеров для индустрии туризма, созданию единой системы поиска и методики подбора персонала, то это несомненно повлияет на качество работы субъектов туризма в Казахстане, и приведет к положительной динамике в развитии внутреннего и въездного туризма в нашей стране, что является одной из приоритетных задач современной экономики Республики Казахстан.

В связи с вышесказанным, **целью исследования** является разработка современных путей развития HR менеджмента в туризме Республики Казахстан.

**Задачи исследования**

1. Систематизировать концептуальные основы развития HR менеджмента в туризме Республики Казахстан.

2. Проанализировать современные тенденции и выявить приоритетные направления в развитии HR менеджмента в туризме Казахстана.



3. Сформировать профессиональный подход к подготовке менеджеров HRM для индустрии туризма.

4. Разработать концепцию единой системы поиска персонала для предприятий индустрии туризма Казахстана.

5. Разработать и внедрить современную методику эффективного процесса подбора персонала для субъектов туризма.

**Методологической и теоретической основой исследования** является концепция HR менеджмента; реализация форм и методов управления человеческими ресурсами; подготовка специалистов, менеджеров для индустрии туризма; традиционные и инновационные методы в системе управления человеческими ресурсами. В работе применены результаты научно-исследовательской и профессиональной деятельности, сформированные в трудах специалистов индустрии туризма и в области образования на территории Казахстана: О.Б. Мазбаева [57], В.Н. Вуколова [58], А.А. Саипова [59], А.А. Жолдасбекова [60], Турсынова Т.Т. [61], Е.С. Никитинского [62], Т.В. Имангуловой и др.[63], Плохих Р.В. и др.[64], М.Н. Абдикаримовой [65] и другие. Концептуальной основой диссертационной работы стали озвученные Елбасы Н.А. Назарбаевым и Президентом Республики Казахстан К.К. Токаевым послания народу Казахстана, концепции и законы Республики Казахстан: Закон о Туризме Республики Казахстан; Закон Республики Казахстан «Об образовании»; Государственная программа развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2019-2025 гг.; Профессиональные стандарты в области туризма и другие.

**Источники исследования:** Государственные общеобязательные стандарты образования, периодические и научно-исследовательские издания Республики Казахстан, стран ближнего и дальнего зарубежья, интернет - ресурсы, учебные пособия, материалы международных научно-практических конференций, научно-методическая литература, а также труды ученых в области HRM, туризма и туристского образования, профессиональные стандарты в области туризма и гостеприимства.

С целью проверки гипотезы и поставленных задач использовались следующие **методы исследования**

- **теоретические методы:** анализ научной, учебно-методической, специализированной литературы и материалов диссертационных работ по проблеме исследования; изучение учебных программ и учебников, образовательной деятельности обучающихся, а также нормативно-правовой и законодательной документации Республики Казахстан в области туризма и образования;

- **эмпирические методы:** профессиональный, социологический опрос, наблюдение за учебным процессом в Вузе, изучение и обобщение профессионального опыта, организация исследований, консультации с обучающимися и профессиональными HR менеджерами, руководителями туристских предприятий, эксперимент, аналитическая обработка результатов изучения и обобщение профессионального опыта.

### **Научная новизна исследования**

- систематизированы концептуальные основы развития HR менеджмента в туризме Республики Казахстан;
- проведен анализ современных тенденций и выявлены приоритетные направления в развитии HR менеджмента в туризме Казахстана;
- сформирован профессиональный подход к подготовке менеджеров HRM для индустрии туризма;
- разработана концепция единой системы поиска персонала для предприятий индустрии туризма Казахстана;
- разработана и внедрена современная методика процесса эффективного подбора персонала для субъектов туризма;
- разработаны рекомендации по развитию HR менеджмента в туризме Республики Казахстан.

### **Основные положения, выносимые на защиту**

- систематизированные концептуальные основы развития HR менеджмента в туризме Республики Казахстан;
- современные тенденции и приоритетные направления в развитии HR менеджмента в туризме Казахстана;
- профессиональный, комплексный подход к подготовке менеджеров HRM для индустрии туризма в условиях непрерывного образовательного процесса;
- концепция единой системы поиска персонала для предприятий индустрии туризма Казахстана;
- современная методика процесса эффективного подбора персонала для субъектов туризма;
- рекомендации по развитию HR менеджмента в туризме Республики Казахстан.

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** В ходе исследовательской деятельности, разработаны материалы, способные оказать качественное влияние на развитие процесса подготовки и профессиональной деятельности менеджеров туризма, а именно:

- разработаны и внедрены в образовательный процесс ОП «Туризм» учебные пособия «Қызмет көрсету саласындағы HRM»; Туризм индустриясындағы қалыптасуы өзгеруі; «Сервисная деятельность в индустрии туризма и гостеприимства»; «Serviceology», «Экономический словарь-справочник индустрии туризма и гостеприимства»;
- разработаны и внедрены в образовательный процесс ОП «Туризм» электронные учебные пособия «Қонақжайлық саласы және психологиялық-туристік қызметтің терминдер сөздігі»; «Туризм іс-әрекетіндегі ғылыми зерттеудің терминологиялық сөздігі»; «Экономический словарь-справочник индустрии туризма и гостеприимства» на государственном и русском языках; «The dictionary on methods of teaching tourist disciplines»; «Terminological dictionary of the scientific – research activity in tourism»;
- впервые разработаны и внедрены инновационные методы организации непрерывной системы освоения профессиональных компетенций в области управления человеческими ресурсами для туристского образования Республики

Казахстан, а именно, разработана и внедрена трехступенчатая модель формирования дисциплин системы HRM в туризме «бакалавриат-магистратура-докторантура» носящих продолжающий характер для всех уровней ОП «Туризм».

- подготовлена современная методика процесса эффективного подбора персонала для субъектов туризма;

- результаты исследования станут основой для формирования единой стандартизированной методики организации поиска и подбора персонала в Республике Казахстан;

- материалы исследования помогут обучающимся колледжей, вузов, специалистам системы HRM туристского профиля в подготовке и практической деятельности, также могут оказать положительное влияние на повышение эффективности процесса управления в туризме в сфере основного и дополнительного образования, индустрии туризма и гостеприимства, органам государственного управления туризма.

**Достоверность полученных результатов** обусловлена теоретической и методологической обоснованностью подхода по теме проблемы, соответствующим выбором методов исследования и полученных результатов в ходе эксперимента, отражающих выводы данной работы, а также педагогический опыт работы в качестве преподавателя вуза.

**База исследования:** экспериментальная работа проводилась на базе Казахской академии спорта и туризма, кафедры туризма и сервиса; Казахстанской туристской ассоциации (КТА); ТОО «EVISA.KZ», г.Алматы; туристское агентство «Атлантис Тур», г.Нур-Султан.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования, были апробированы в выступлениях на международной научно-практической конференции и в зарубежных изданиях, а также внедрены в практическую деятельность субъектов туристского рынка и образования Республики Казахстан. Результаты диссертационного исследования, учебные пособия «Сервисная деятельность в индустрии туризма и гостеприимства» и электронное учебное пособие «Экономический словарь-справочник индустрии туризма и гостеприимства» были представлены на международной выставке и отмечены дипломами, Москва 2018 год.

**Публикации результатов исследования.** Результаты данной исследовательской работы были опубликованы в 18 научных работах, изданных в период с 2017 по 2021 годы. По диссертационной теме опубликована 1 статья в журнале, внесенным в базу данных Scopus; 3 статьи, внесенных в список Комитета по обеспечению качества в сфере образования и науки Министерства образования и науки Республики Казахстан; 6 электронных учебных пособий с получением свидетельства об авторском праве; 6 учебных пособий; 1 статья в сборнике международной конференции; в международных изданиях – 1.

**Структура и объем работы.** Структура диссертационного исследования состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Объем диссертации состоит из 117 страниц.

**Во введении** обоснованы актуальность темы исследовательской работы, формируется цель, объект и предмет, задачи, исследования, определяется новизна, источники и методы исследования, теоретическая и практическая значимость исследования, основное положение, выносимое на защиту, приведены сведения о личном вкладе автора в достижении научного результата об апробации результатов исследования.

**Основная часть** состоит из трех разделов (анализа состояния вопроса, методы и организация исследования, собственные исследования и их обсуждение).

**В первом разделе «Теоретико-методологические основы системы управления человеческими ресурсами»** исследованы основные компоненты единой системы управления человеческими ресурсами, концептуальные основы исторического развития системы управления человеческими ресурсами и сконцентрировано внимание на базовом элементе HRM, а именно на персонале организации.

**Во втором разделе «Актуальные направления в развитии системы HRM туристической индустрии»** представлены современные направления в развитии HR менеджмента в туризме, полноценно изучен процесс подготовки HRM специалиста в системе высшего туристского образования и проведен анализ современных тенденций по поиску и подбору персонала для предприятий индустрии туризма.

**В третьем разделе «Результаты собственных исследований и их обсуждение»** разработан и внедрен современный системный и профессиональный подход к подготовке менеджеров туризма с навыками HR специалиста в системе высшего и послевузовского образования, создана концепция единой системы поиска персонала и сформирована авторская методика подбора персонала для субъектов туристского рынка в Казахстане.

**В заключении** подведены итоги исследования, подтверждающие решение поставленных задач, представлены основными выводами и рекомендациями.

**В приложении** представлены результаты апробации в учебном процессе на базе кафедры туризма и сервиса Казахской академии спорта и туризма: **акт внедрения** на учебное пособие «Сервисная деятельность в индустрии туризма и гостеприимства», «Қызмет көрсету саласындағы HRM»; **акты внедрения и свидетельства об авторском праве** на электронные учебные пособия «The dictionary on methods of teaching tourist disciplines», «Қонақжайлылық саласы және психологиялық-туристік қызметтің терминдер сөздігі», «Туризм іс-әрекетіндегі ғылыми зерттеудің терминологиялық сөздігі», «Экономический словарь – справочник индустрии туризма и гостеприимства», «Қонақжайлық және туризм индустриясының экономикалық сөздік -анықтамасы»; дипломы и сертификаты международных выставок и конкурсов.

Результаты диссертационного исследования апробированы на субъектах туристского рынка: **акт внедрения** от Казахстанской туристской ассоциации (КТА); **акт внедрения** от ТОО «EVISA.KZ», г.Алматы; **акт внедрения** от туристского агентства «Атлантис Тур», г.Нур-Султан;

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

## 1.1 Компоненты единой системы управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами, сегодня, представляет собой многоступенчатый процесс, состоящий из различных компонентов, формирующих единую систему HRM, которая может быть классифицирована по нескольким направлениям. Важность понимания результативности этого процесса, дает возможность специалистам по управлению персоналом модифицировать и совершенствовать его на разном уровне. Так, для сложности системы управления человеческими ресурсами важно идентифицировать сам термин, который состоит из важнейших базовых понятий: «управление» и «ресурсы». Если управление — это сложный и многоплановый процесс, протекающий в технических, биологических и социальных системах, обеспечивающий сохранение их структуры и определенный режим, специфический вид деятельности, который определяет успех или неудачу в достижении тех или иных целей, а также управление рассматривается как целенаправленная деятельность, позволяющая выполнять им конкретные функции [66]. То ресурс – это средства, запасы, возможности чего-либо, ресурсом может быть, как произведенное человеком благо, так и он сам, как результат образовательного процесса и профессионального становления [67]. Человеческие ресурсы – это все что может «дать» человек, его потенциал, физические, умственные, интеллектуальные возможности, его опыт и профессиональные навыки, а также все знания и умения которыми он обладает, при этом, специфика формирования человеческих ресурсов может отличаться в зависимости от его вида деятельности [68].

Многие из существующих теорий основываются на том, что система управления человеческими ресурсами как самостоятельное направление изначально развивалось в контексте менеджмента, т.е. управления. Эффективность развития которого определяет множество специфических направлений, подсистем менеджмента, представляющих собой особую сферу экономических отношений с собственной логикой развития [69].

Любая организация – это в первую очередь система, основанная на принципах управления ресурсами с целью формирования готового или промежуточного продукта, поступающего на рынок потребления. Человек воспринимается, как и любой другой ресурс, при этом, обладающий уникальным свойством, в процессе успешного использования, трансформироваться в капитал [70].

Менеджмент – это в первую очередь управление, сегодня как минимум пять сфер организации должны быть управляемыми, а именно: производство, маркетинг, финансовая бухгалтерия, учетная бухгалтерия и персонал. Детализированный подход к каждому из выявленных направлений позволяет сформировать систему управления: управление производством, маркетинг, управление персоналом; управление качеством; логистика; управление

проектами и затратами, управление сервисом и пр., что позволяет детализировано подойти к процессу управления персоналом, как самостоятельной единице менеджмента [71].

Основными направлениями работы менеджера в области управления человеческими ресурсами организации (персоналом), является как организация, планирования, передвижение, профессиональный отбор, так и обучение, развитие, кадровая политика и система вознаграждений (рисунок 1) [72].

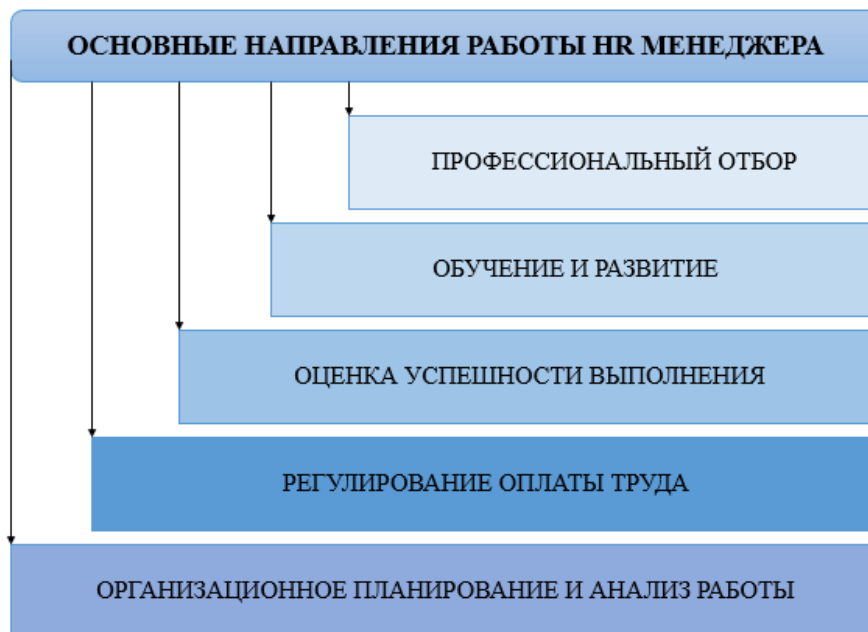


Рисунок 1 – Основные направления работы специалиста в области управления персоналом

Примечание – Составлено автором на основе источника [72]

Так, представленные на рисунке 1, направления HR менеджмента являются основными, при этом, существует множество подходов к регламентации данного процесса, а понимание его специфичности, заключается в самом ресурсе – человеке, который имеет различные психологические, физические, социальные и др. особенности, учет которых и лежит в основе успешного им управления.

Человеческими ресурсами принято называть все трудоспособное население, которое является материальной основой человеческого потенциала, характеризующего степень развития физических и духовных способностей человека, выраженной в уровне его образования, интеллектуального развития, компетентности, способностей к самосовершенствованию и пр. [73]. Синонимичными понятиями принято считать такие термины как «управление людьми» и «управление персоналом», при этом рассмотрение человеческих ресурсов с точки зрения только их трудовой деятельности, на наш взгляд не совсем точно, так как население, не задействованное в трудовой деятельности,

осуществляет ряд функций, способных оказать качественное влияние на трудовые ресурсы, при этом оставаясь «резервным», т.е. наименее активным в производственной и непроизводственной сферах деятельности страны.

Термин «управление человеческими ресурсами» и/или «управление персоналом» встречается во многих работах по менеджменту ведущих специалистов отечественного и зарубежного рынка управления. Так, в процессе исследовательской деятельности, для понимания всей специфики данной дефиниции, был проведен их сравнительный анализ и уточнена его смысловая составляющая в таблице 1.

Таблица 1 - Определение термина «Управление человеческими ресурсами»

Автор	Термин
Армстронг М.	Управление человеческими ресурсами (HR-менеджмент) определяется как стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей [74].
Зайцева Т.В.	Управление человеческими ресурсами это наука и область практической деятельности, направленная на выявление закономерностей и факторов, разработку методов и технологий, позволяющих организации максимально эффективно привлекать и использовать человеческие ресурсы, формировать желаемое производственное поведение у сотрудников при наиболее полном и качественном достижении организационных и личных целей [75].
Грэхем Х.Т., Беннетт Р.	Управление человеческими ресурсами представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями [76].
Дафт Р. Л.	Управление человеческими ресурсами (УЧР) относится к деятельности организации по привлечению, подготовке и сохранению эффективной рабочей силы [77].
Щёкин Г. В.	Управление человеческими ресурсами - часть кадровой политики, включающая взаимосвязанные ключевые элементы, которые называют циклом кадрового менеджмента [78].
Гапоненко Л., Панкрухин А.П.	Человеческие ресурсы: половозрастная структура населения, его национальный состав, миграция, факторы роста населения, образование, профессиональный состав занятых, уровень и динамика безработицы, доходы, уровень заработной платы, ВВП на душу населения, производительность труда, дифференциация доходов, сбережения, уровень и динамика физического и психического здоровья, продолжительности жизни [79].

В современной научной литературе, термин «управление человеческими ресурсами» считается тождественным понятию «управление персоналом», но многие ученые, все же придерживаются мнения о их принципиальном отличии. Так, управление человеческими ресурсами считается наиболее глобальной дефиницией, раскрывающей специфику не только профессиональной деятельности в перспективном и стратегическом планировании, но и включает в себя «до-профессиональную» фазу. Управление персоналом – это

непосредственная координация трудовых функций в рамках профессиональной деятельности как конкретного специалиста, так и коллектива в целом.

Термин «управление персоналом» имеет более четкое определение в литературе по менеджменту (таблица 2). В настоящее время не существует единого подхода к его трактовке. Особое значение в данном процессе отводится именно специфике предприятия и отрасли экономики, в рамках которой осуществляется производственная и не производственная деятельность.

Таблица 2 - Определение термина «Управление персоналом»

Автор	Термин
Druker P.F.	Управление персоналом – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу [80].
Иванцевич Дж., Лобанов А.А.	Управление персоналом – это деятельность, выполняемая на предприятии, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личностных целей [81].
Thomas A. Mahoney, John R. Deckor.	Управление персоналом - специализированная функция в организациях, нацеленная на управление наёмным трудом, которой, как правило, наделено особое подразделение («отдел кадров», «служба управления персоналом», «департамент HR») [82].
Маслов Е.В.	Управление персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников [83].
Март Р., Шмидт Г.	Управление персоналом является сферой деятельности, характерной для всех организаций персоналом и целенаправленном использовании персонала [84].
Шекшня С.В.	Управление персоналом – это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции [85].

Эволюция понятия «управление человеческими ресурсами» можно условно разделить на несколько основных концепций, которые в историческом своем развитии раскрывают специфику современного подхода к формированию терминологического аппарата. Протоформа которого, это использование трудовых ресурсов, как основного «производителя» рабочей силы в соответствии с затратами рабочего времени и величиной оплаты труда. Изменение подхода к самому человеку позволило говорить об управлении персоналом, трансформированном в управление человеческими ресурсами, когда человек становится главенствующим звеном и полноценным капиталом,



управление которым, как и иным активом стало сегодня приоритетным направлением в деятельности не только предприятия, но и страны в целом.

Человеческий капитал, как основная ценность формируется из суммы его способностей превращать информацию в знания, а знания воплощать в практическую деятельность [86]. Путь формирования данного капитала достаточно сложен, он носит инвестиционный характер долгосрочных вложений, когда основные затраты направлены на обучение, формирование необходимых компетенций, охрану здоровья, улучшение всех элементов «социального пакета», необходимого для комфортной трудовой деятельности [87]. Таким образом человек выступает основным инвестором, наиболее заинтересованном в формировании своего капитала, но достаточно часто, государство и сами организации могут оказывать полное или частичное инвестирование в развитие качественного человеческого капитала. При этом, человек предоставляет во временное или постоянное пользование результаты своей деятельности, но при этом, сохраняя право владения, этот уникальный феномен предоставления своих знаний умений и навыков во временное пользование.

Безусловно, существование разнообразных толкований появилось во многом благодаря переводной научной литературе, в которой присутствует специфическая терминология, присущая различным школам менеджмента. В западной литературе наиболее часто используются следующие термины, которые были обобщены и проанализированы Е.В. Масловым:

- «*Personnel administration* – управление кадрами (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование людских ресурсов предприятия), отношения между административным персоналом и подчиненными»;

- «*Personnel management* – руководство кадрами (включая подбор, подготовку, условия труда, оплату, вопросы техники безопасности); трудовые отношения; взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками» [88].

Современная система управления человеческими ресурсами основывается на качественном подходе к формированию человеческого капитала, путем воздействия именно на ресурсы конкретного человека или группы людей различными приемами и техниками, совокупность которых и раскрывается в понятии HRM.

Эффективной считается система управления человеческими ресурсами, отвечающая определенным условиям, например, наличие гибкой системы организации работы, делегированию полномочий, разветвленной форме коммуникации и прочему. Основной задачей же становится поиск путей наиболее эффективного применения результатов формирования и развития человеческого капитала.

Система управления человеческими ресурсами это совокупность как взаимосвязанных, так и взаимообусловленных элементов, объекта и субъекта управления, систематизированных и сознательно объединенных людей, осуществляющих определенный алгоритм действий для достижения поставленных целей. Данная система состоит из ряда подсистем, каждая из

которых выполняет свои функции. Характеристика подсистем управления человеческими ресурсами представлена на рисунке 2 [89; 90].



Рисунок 2 - Состав системы управления человеческими ресурсами

Примечание – Составлено автором на основе источника [89,с. 18; 90,с. 246]

На рисунке 2 представлена система управления человеческими ресурсами, которая состоит из девяти основных подсистем, каждая из которых имеет свои основные функции, раскрывающие их сущность и сферу деятельности:

- Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала занимается разработкой стратегий управления персоналом, организацией деятельности службы HRM, проведением анализа кадров и рынка труда, планированием, текущей и перспективной оценкой и пр. [91].

- Подсистема подбора, оформления и учета кадров осуществляет оформление и учет приема, увольнения и перемещения кадров, информационное обеспечение, профориентацию, обеспечение занятости и пр.

- Подсистема обучения и развития кадров осуществляет оценку потребности в обучении, развитии и повышении квалификации персонала, выбор методов и способов обучения, а также планирование и контроль деловой карьеры и пр.

- Подсистема стимулирования и мотивирования труда персонала разрабатывает механизмы оплаты, тарификации, формы участия в формировании капитала и пр.

- Подсистема условий труда следит за соблюдением требований охраны труда и окружающей среды и пр.

- Подсистема трудовых отношений проводит анализ возможностей и рисков, формирования, развития и предупреждения конфликтов в соответствии с этическими и трудовыми нормами и пр.

- Подсистема юридических услуг решает правовые вопросы трудовых отношений и хозяйственной деятельности и пр.

- Подсистема развития социальной инфраструктуры управляет системами организации жизнеобеспечения, культурно-досуговой деятельности и пр.

- Подсистема формирования и поддержания организационной структуры организационной культуры проводит анализ текущего состояния, проектирование и разработка штатного расписания и пр.

Данное разделение на подсистемы является достаточно условным, так как имеются различные подходы к классификации и систематизации основных функций общей системы управления человеческими ресурсами, обусловленного характером, спецификой и масштабами стратегического плана развития организации. Количество подсистем, существующих в конкретной организации, не определяет качество работы всей системы HRM. Более важное значение имеет комплексность, т.е. охват всех направлений деятельности и обеспечивающих подсистем [90,с. 246].

Особую роль в формировании единой системы управления человеческими ресурсами играют классические и современные теории управления персоналом: теория управления Ф.Тейлора, классическая теория и неоклассическая школа, теория человеческого капитала и др. Каждая из данных теорий основана на теоретико-методических, фундаментальных и прикладных исследованиях, таких ученых как Фредерик Тейлор, Френк и Уильям Гилберт, Элтон Мэйо, А. Файоль, М.Фридмен и др. (рисунок 3) [92].

На рисунке 3, представлена характеристика основных традиционных, классических и современных школ управления персоналом. Каждая из которых имеет свои подразделения и особенности. При этом, практические все инновационные теории основаны именно на качестве подготовке персонала в условиях профессионального образования и трудовой деятельности, где специалист – это ценный актив, который требует постоянных вложений.

Сегодня, также можно выделить современные теории управления:

- Школа «человеческих отношений»;
- Теория «незрелости» Криса Аржириса;
- Модель эффективной организации по Р. Лайкерту;
- Технологии «обогащения труда» Ф. Герцберга;
- Теория организационного поведения;
- Модель систем и участвующих сторон и прочие.

Каждая из существующих теорий внесла огромный вклад в становление научного управления человеческими ресурсами и формирование трех основных парадигм HRM, а именно экономической, организационной и гуманистической парадигмы. Сегодня, они имеют широкое историческое применение в различного уровня организациях (рисунок 4).

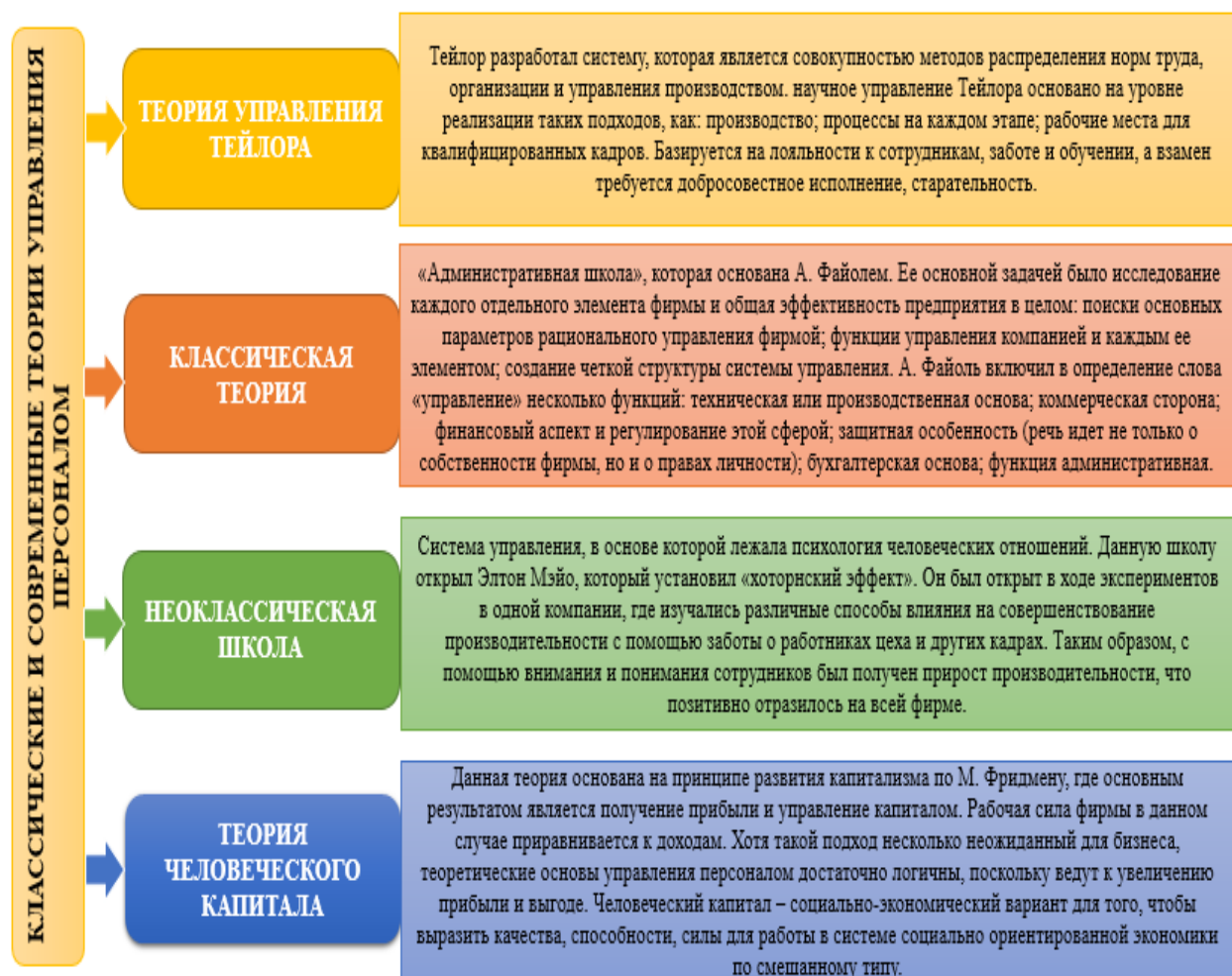


Рисунок 3 - Характеристика классических и современных теорий управления персоналом

Примечание – Составлено автором на основе источника [92,с. 57]

Три основные парадигмы системы управления человеческими ресурсами, представленные на рисунке 4, отражают концептуальный подход к пониманию всей современной системы HRM:

- Экономическая парадигма рассматривает человека через его труд, который должен измеряться именно в затратах рабочего времени. Главная задача управления – экономия общественного труда и выплата заработной платы.

- Организационная парадигма основана на том, что главная роль человека в организации определяется должностью, которую он занимает, и соответственно обязанностями, которые он выполняет. Управление становится необходимым при формировании подразделений, делегированию полномочий, подбору кадров и прочее, т.е. относиться только к человеческим ресурсам, как к главному и качественному конкурентному преимуществу.

- Гуманистическая парадигма определяет человека как главного субъекта организации и особого объекта управления, которого нельзя считать ресурсом.

Именно человек выступает главным активом организации, он определяет свое развитие, а организация создана для него.

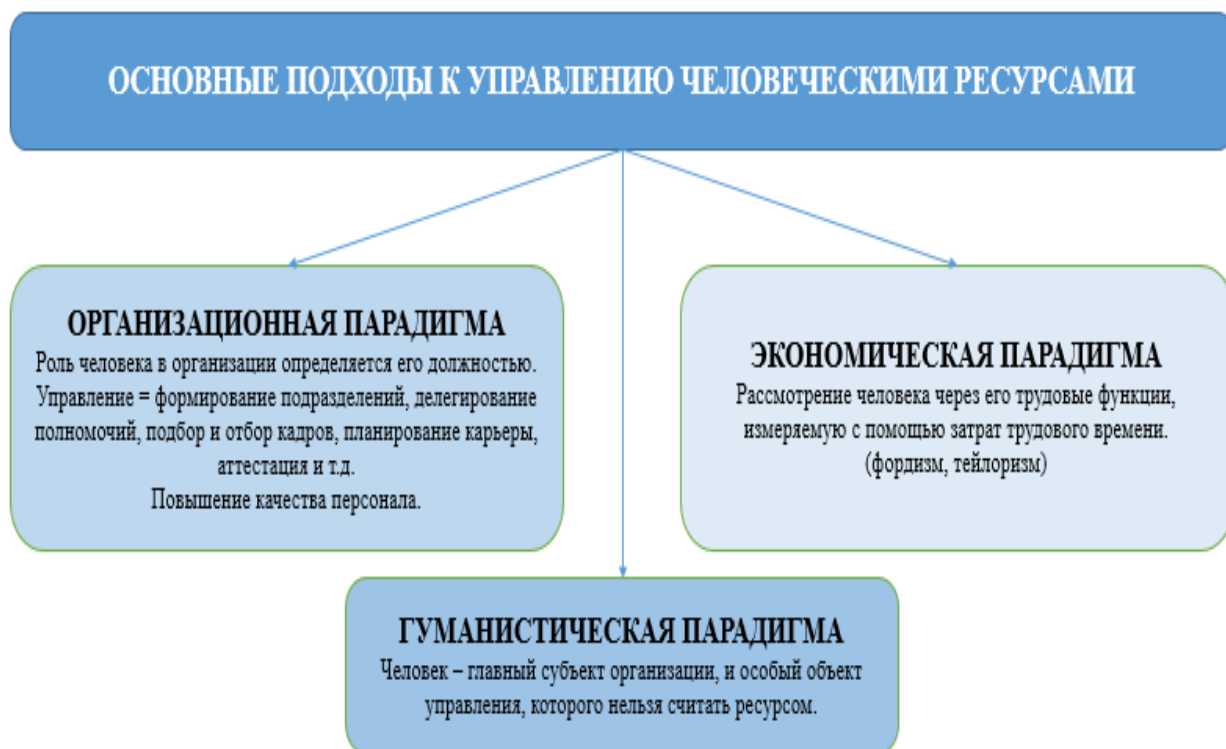


Рисунок 4 – Парадигмы HRM

Примечание – Составлено автором на основе источника [89,с. 6]

Современная философия управления человеческими ресурсами основана на стратегических принципах, политики, практики и программ, внутренней и внешней концепции. Развитие стратегического HR менеджмента состоит из формирования общих принципов HR стратегии, модернизации существующих моделей и подсистем, стратегическом развитии организации, нацеленной на высокие результаты, способной эффективно управлять знаниями и талантами сотрудников через их обучение и развитие, при грамотной организации трудовых отношений и системы вознаграждений [93].

Таким образом, современная система управления человеческими ресурсами основана на парадигмах, сформированных в результате эволюции исторического развития как в контексте менеджмента, так и в условиях самостоятельного направления. Все подсистемы управления человеческими ресурсами позволяют качественно работать по всем направлениям, охватывая широкий спектр задач и имея в итоге мультипликативный эффект. Выявление перспективных подсистем, развитие которых будет происходить по средствам научно-исследовательской деятельности, позволит сформировать научный подход, оказывающий максимальный эффект на современный туризм, не только как перспективный сектор экономики, но и как своеобразную систему профессиональных человеческих отношений.

## 1.2 Концептуальные основы исторического развития HRM

В настоящее время система управления человеческими ресурсами представляет собой самостоятельную отрасль, обладающую всеми элементами научной дисциплины, сформированную в процессе его исторического развития. Сегодня, история HRM может быть сформирована в трех аспектах, представленных на рисунке 5: как развитие менеджмента (HRM как составная часть менеджмента), как отдельное направление (развитие системы управления человеческими ресурсами как отдельного направления), как путь использования трудовых ресурсов (эволюция различных подходов к пониманию сущности человеческих ресурсов). Каждая из предложенным концепций, формирует специфические подходы к пониманию основ современного HR менеджмента [94].



Рисунок 5 – Различные подходы к пониманию концептуальных основ современной системы управления человеческими ресурсами

Примечание – Составление автором [94,р. 28]

Так, *HRM как составная часть менеджмента* развивалась в контексте его исторического развития. Сегодня для всех очевидно, что управление выступает предметом изучения многих наук, в том числе и естественных наук, и является функцией биологических, социальных, технических систем, которая обеспечивает сохранение их структуры, поддерживает определенный режим деятельности. В самом общем виде управление представляется как целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организованный процесс, способствующий достижению максимального эффекта при минимальных затратах ресурсов, усилий и времени. То есть управление – это упорядочение соответствующей структуры и обеспечение эффективного ее функционирования в полном соответствии с

закономерностями существования и развития данной системы [95]. Любая деятельность подразделяется на две основные подсистемы: это формирование продукта и управление всеми процессами, где работа с людьми – это достаточно большой сектор менеджмента [69, с. 254].

HRM как самостоятельная отрасль сформировалась как научное направление в конце XIX века и подразделяется на так называемые «вехи»: конец XIX – начало XX века - научное управление; 30-е годы XX века – развитие профессиональных союзов, защищающих права работника; 40-50-е годы XX века – расширение полномочий кадровых служб; 60-70-е годы XX века – автоматизация труда; 80-е годы XX века – запрос на систему подготовки и переподготовки работников; 90-е годы XX века – компьютеризация; начало XXI века – стратегическое планирование; 10-20-е годы XXI века – глобализация, повышение значимости человека как капитала организации. При исследовании исторической линии развития системы управления человеческими ресурсами наблюдается тенденции в пользу социологизации и психологизации, т.е. человек рассматривается как уникальный ресурс и капитал, имеющий свой потенциал, психологические особенности и потребности, вложение в которого просто необходимо при стратегических задачах повышения качества и эффективности его профессиональной деятельности [94, р. 28].

Изменение принципиальных подходов к пониманию роли человеческих ресурсов и их использованию в целях организации, позволяют сформировать ряд отличительных характеристик каждого этапа. Плановым, можно считать переход от «использования трудовых ресурсов», к «управлению персоналом» и «управлению человеком», а затем к «управлению человеческим капиталом». Так, концепция использования трудовых ресурсов применялось в управленческой деятельности с конца XIX в. до 60-х гг. XX в. теоретиками «Школы научного менеджмента», где рассматривалась главная функция человека на производстве труд, который измерялся двумя параметрами: затратами рабочего времени и величиной оплаты труда. С 30-х гг. XX в. концептуальный подход основывался на восприятии человека через занимаемую им должность, а управление осуществлялось с помощью многочисленных административных механизмов (принципов, методов, полномочий, функций). Управление человеческими ресурсами стало рассматривать человека как «невозобновляемый ресурс» – «элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов – трудовой функции, социальных отношений, состояния работника» [96]. Сторонники концепции управление человеком отходят от «ресурсного подхода в восприятии человека». Человек не только выходит на передний план в системе управления организацией, но он начинает рассматриваться как «особый объект управления» [97].

Современный подход — это направление, сформулированное изначально как синтез экономической и социальной составляющей в рассмотрении деятельности организации, в дальнейшем развилось в полноценную концепцию, рассматривающую «человеческий капитал» как совокупность не

только навыков, знаний, умений, но и уровня здоровья, среды жизнедеятельности человека и т.д., обеспечивающих совместное удовлетворение потребностей как человека, так и общества. По сути, произошел переход к рассмотрению человеческого капитала как основного фактора конкурентоспособности экономики страны [98].

Все из перечисленных ранее концептуальных основ системы современного управления человеческими ресурсами, основаны на конкретных теоретико-практических трудах ведущих специалистов, экономистов, социологов и т.п. в разных исторических периодах. По мнению многих исследователей современной системы управления персоналом, родоначальником менеджмента по управлению персоналом читается Роберт Оуэн (1771-1858), который считал кадровую политику основной своей политики реформ. При приеме на работу он предложил оценивать способности потенциального работника и в соответствии с этим предлагать тот или иной вид работы. То есть, своим «промышленным и социальным экспериментом» он одним из первых попытался показать, что удовлетворение интересов работника, в том числе и в процессе труда, может стать мощным стимулом развития предприятия [99]. Р. Оуэн намного опередил свое время. Он первым не только высказал, но и попытался внедрить на практике концепцию социально ориентированного управления. Многие высказанные им идеи получили дальнейшее обоснование и развитие только во второй половине XX в. в рамках гуманистического направления менеджмента [100].

Раннюю тенденцию осмысления процесса управления человеческими ресурсами через «психологизацию» можно увидеть в трудах американского психолога Гуго Мюнстерберга (1863-1916). Предложенные им аспекты бизнеса охватывали именно психологию организации, что выражено в трех основных аспектах:

- 1) необходимость поиска людей, интеллектуальные качества которых делают их наиболее соответствующими для выполнения требуемой работы;
- 2) определение психологических условий, при которых организация сможет получить максимальные результаты от каждого работника;
- 3) выбор способов воздействия на работников с точки зрения обеспечения эффективности деятельности организации [98, с. 10].

Разработанная Гуго Мюнстербергом концепция «индустриальной психологии», где профориентацию, повышение трудовой мотивации, создание условий для преодоления отрицательного влияния монотонности труда, повышение производственной дисциплины, правильный подбор и расстановка кадров и др. он называл наиболее значимыми позициями для развития и успеха организации [101].

Раннее представления о управлении человеческими ресурсами существовали в общей системе менеджмента, а в своих трудах Фредерик Тейлор, основоположник научной организации труда и менеджмента, рассматривал не человека, а в первую очередь его основную функцию «труд», который должен приносить максимально возможный эффект при его минимальных затратах. Ф. Тейлор и его последователи, персонализировали



ответственность, т.е. каждый работник организации отвечает за качество выполненной им работы, а разделение труда по вертикали, позволяет за каждым иерархическим уровнем закрепить конкретные функции. Также, именно тогда была подчеркнута важность стимулирования, рационализации и нормирования труда, ориентирование на экономические методы и преобладание авторитарного стиля управления и пр. [102].

Дальнейшее развитие научной системы управления человеческими ресурсами изложено в работах Г.Л. Ганта, который определял персонал как наиболее важный элемент в реализации и рационализации производственного процесса [95, с. 211]. Братья Ф. и Л. Гилберты положили начало микроэлементному планированию, их исследования были направлены на формирование принципов практического подбора, расстановки и подготовки кадров с использованием современных технологий [103].

В первой половине XX века, А.Файоль (1841 – 1925), который по праву считается основоположником классической школы менеджмента, им были предложены 14 принципов административной деятельности руководителя: разделение труда; власть – ответственность; дисциплина; единство распорядительства; единство руководства; подчинение частных интересов общим; вознаграждение персонала; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство состава персонала; инициатива; единение персонала. Кроме принципиальных основ управления автор разработал и основы функционального управления («Элементы управления»). Теория А. Файоля активно использовалась и была доминирующей вплоть до 60-х гг. XX в. Тем не менее его принципы управления до сих пор используются в практике управления персоналом [104, 105].

Становление теории «человеческих отношений» происходит на рубеже XIX – XX века, и связано с практическими разработками Э. Мэйо (1880-1949). В ходе его эксперимента было установлено, что производительность труда изменяется не только в зависимости от вышеназванных физических факторов, но и под воздействием социально-психологических факторов (групповые нормы, интерес к процессу труда и т.д.). По сути, он указал на то, что поведение работника в процессе труда во многом определяется влиянием тех формальных и неформальных групп, членом которых он является [106]. Именно Мэйо выделил наибольшее влияние неформальных групп в трудовом коллективе, а также указывал на важность учета индивидуальных потребностей работника, его социальных отношений и потребностей.

Выдающимся ученым-психологом, основателем «гуманистической психологии» является А. Маслоу (1908-1970), а его «иерархия потребностей» позволила сформировать подходы к построению системы мотивации персонала на предприятии, которая сегодня остается популярной среди специалистов системы управления человеческими ресурсами [107].

К середине XX века наблюдается активная трансформация школы «человеческих отношений» в «бихевиористскую школу», школу «поведенческих наук», где особое внимание было уделено исследованиям методологических аспектов повышения эффективности деятельности

конкретного сотрудника организации. Наиболее крупными представителями этого направления являются Р. Лайкерт (теория четырех систем управления человеческими ресурсами), Д. Макгрегор (теории «Х» и «У»), Ф. Герцберг («теория двух факторов»), изучавшие проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства и др. [98,с. 16]. Данный период развития науки управления персоналом характеризуется еще одной чертой – отказом от доминирования технократического подхода к управлению организацией и выдвиганием на передний план «человеческого фактора» [108].

В XX веке происходит распространение поведенческого и ситуационного подходов, а также использование системного анализа, «системной эмпирики» в конце XX в. В качестве яркого примера разработок теоретиков данной школы можно рассматривать модель 7С, разработанную консультационной фирмой «Маккинси», согласно которой, к семи ключевым элементам можно отнести: стратегию, стиль руководства, состав кадров, сумма навыков, совместные ценности, структуры и системы. Так, теории конца XX века носят системный характер, когда само управление персоналом является элементом и даже полноценной подсистемой более высокого порядка, а также основой концепции «управления человеческими ресурсами».

Переход от концепции «управления человеческими ресурсами» к «управлению человеческим капиталом» связано с изменением хозяйствования, когда происходит усложнение связей, растет объем информационных потоков, усиливаются интеграционные процессы. Современная экономика – это «экономика знаний», «информационная экономика», предъявляющая новые требования к персоналу, к его квалификации, развитию и постоянному самосовершенствованию. Формирование полноценной теории человеческого капитала можно наблюдать в работах Г. Беккера, Т. Шульца и С. Кузнецца, где предполагается постоянное инвестирование в развитие человека, его компетенций, создание благоприятной среды для его жизнедеятельности [109]. Таким образом, западная теория управления персоналом прошла в своем развитии несколько ключевых периодов, а историческая линия развития HRM представляет собой несколько основных периодов, которые характеризуются интенсивным изменением роли человека, профессионала в разных сферах экономики. Так, конец XIX – начало XX века характеризуется формированием концептуальных основ HRM в работах Фредерика Тейлора, Фрэнка и Уильяма Гилбертов, Элтона Мэйо и других ученых [89,с. 32]. Далее, с каждым десятилетием XX века росла роль качественных человеческих ресурсов и постепенный переход к понятию человеческий капитал, который в XXI веке стал наиболее актуальным определением. В процессе своего исторического развития HRM в Республике Казахстан представляет собой процесс, который в последние 50 лет прошел практически все этапы в «ускоренном» темпе. Если еще в начале XX века человеческие ресурсы носили количественный характер, когда численность имела главенствующее значение, то в период с 50-х по 80-е годы XX века происходит важный, переломный момент, когда качественные характеристики если не превосходят, то становятся также важны, как и

количественные. С 90-х годов в республике наступает важный период формирования национального вектора развития экономики, общества и управления. Именно с этого времени HR менеджмент стал активно развиваться, появляются инновационные методики управления организациями всех уровней, от госаппарата до субъектов и профессионалов всех сфер жизни общества в том числе и туризма. В настоящее время, система управления человеческими ресурсами имеет свои отраслевые направления, которые отражают отличительные особенности различных сфер экономики, это конечно относится и к туризму, как одной из наиболее контактных сфер профессиональной деятельности, лежащей в плоскости «человек – человек», где человеческие ресурсы представляют важный капитал, требующий постоянных вложений как на профессиональном уровне, так и на уровне подготовки специалистов. Тенденции последних 5 лет – это внедрение принципов HR менеджмента в образовательный процесс по многим направлениям, в том числе и в туристское образование республики. На рисунке 6 можно увидеть основные этапы развития HRM в туризме Республики Казахстан, каждый из которых имеет свои особенности и формирует современные концептуальные основы [110,р. 1007].

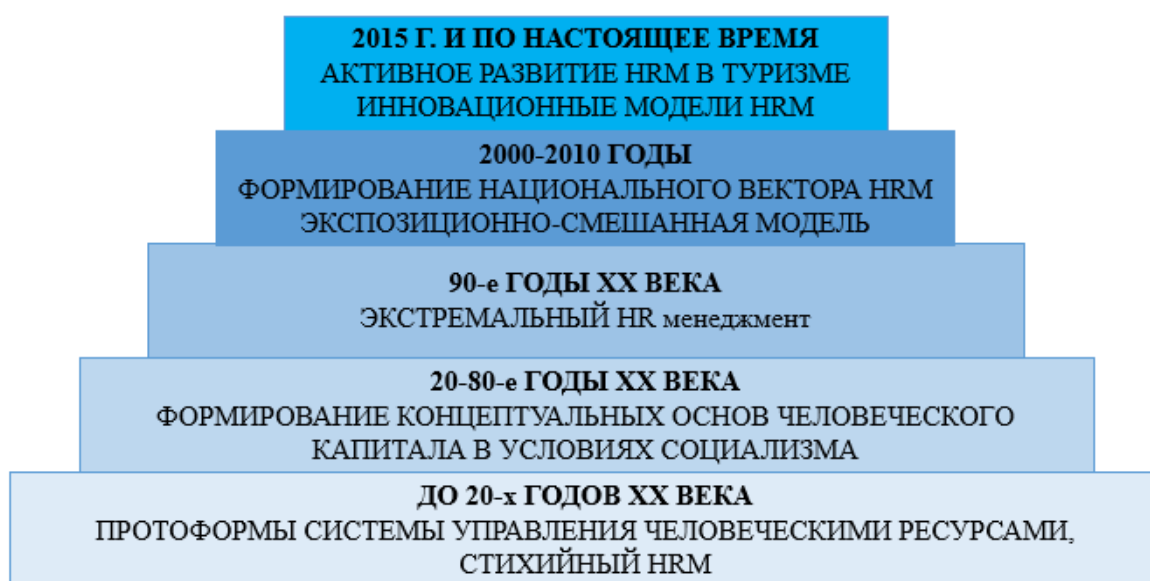


Рисунок 6 - Основные этапы развития концептуальных основ HRM в туризме Республики Казахстан

Примечание – Составлено автором [110,р. 1007]

Так, основные этапы развития управления персоналом составляют определенную логическую последовательность взаимосвязанных элементов и событий. Каждый из этапов развития системы управления человеческими ресурсами в туризме Республики Казахстан, имеет отличительные особенности, которые и позволили сформировать инновационный подход к HRM, а также вычленить направление туризма – как отдельной, имеющий специфические черты, и требующей комплексного подхода:

- Первый этап: до 20-х годов XX века, управление человеческими ресурсами в республике носило стихийный характер. Кочевой и полукочевой образ жизни влиял на качество подготовленности людей, когда каждый член общества знал свое место, полноценно владел необходимыми знаниями и навыками в определенной деятельности, ремесле. Казахское общество интуитивно владело и применяло принципы HR менеджмента, но не имело научной основы, мы можем охарактеризовать данный период как протоформу.

- Второй этап: период 20-80-х годов XX века, формируются концептуальные основы HRM в условиях социализма. Данный период был насыщен различными концепциями, во главе которых был принцип постоянного повышения производительности человеческих ресурсов. Именно тогда человек из ресурса, начинает трансформироваться в капитал, так как подготовка специалиста становится приоритетной задачей в развитии экономики всей страны, а получение профессии – долгом каждого гражданина.

- Третий этап: 90-е годы XX века, период кризиса всех сфер экономики, когда глобальная перестройка затронула все сферы деятельности общества. Происходит перераспределение сил и ресурсов, открываются новые источники знаний об управлении, мотивации, работе персонала и пр. Учеными в области HRM данный период характеризуется как экстремальный, который позволил накопить значительный опыт управления в экстремальных ситуациях [111]. Управление человеческими ресурсами в Казахстане с выделением туризма как отдельного направления управленческой деятельности, имеющего свои особенности. Итак, человеческие ресурсы в туризме в Казахстане рассматривались в контексте управления туризмом [69, с. 38].

- Четвертый этап: в 2000-2010-е годы происходит активный поиск методов формирования и развития человеческих ресурсов. Специалисты HRM исследуют не только имеющиеся мировые концепции, но и стараются создать уникальный, национальный вектор развития, который сочетал бы в себе теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами и современные методы, доказавшие свою эффективность на практике. Именно в этот период возникают множество исследований по направлению HR менеджмента во всех сферах экономики, госструктурах и образовании.

- Пятый этап: с 2015 года и по настоящее время, характеризуется планомерными разработками HRM в туризме и карьерной моделью развития. Создана модель специалиста туристической индустрии, в которой владение навыками системы управления человеческими ресурсами носит обязательный характер.

Так, в 2017, 2019 году палатой предпринимателей «Атамекен» были разработаны паспорта профессий, в том числе и по туризму; в 2019 году проведен первый HR форум. Цель форума - способствовать развитию кадрового потенциала государственных органов путём внедрения лучших технологий в области стратегического управления персоналом и создать постоянно действующую развивающую площадку для подготовки высокопрофессиональных HR-менеджеров [112]; ежегодно проводится премия WOW!HR, где были представлены лучшие проекты по управлению персоналом по четырем направлениям: *digital solution* – IT – проекты способствующие

развитию бизнеса, *save-wellbeing* – проекты, кейсы по улучшению условий труда, отражающие деятельность компаний, направленных на благополучие сотрудников, *level up* – проекты по обучению и мотивации сотрудников компаний, *be cool* – проекты по работе со школьниками, студентами и молодыми специалистами [113]; в последние годы создан проект по развитию HR-менеджмента в Республике Казахстан совместно с Hill International и др. [114].

Таким образом, развитие казахстанской системы управления человеческим капиталом базируется на общей исторической линии и сочетает особенности отечественных и региональных подходов к пониманию данного феномена. Большое внимание в настоящее время уделяется стратегическому подходу в понимании сущности и содержания управления персоналом в организации. Отечественная наука управления персоналом находится на стыке целого ряда отраслей научного знания, и ее развитие должно рассматриваться в тесной взаимосвязи с этими сферами, прежде всего это касается достаточно новой отрасли социологического знания – социологии управления [115].

### **1.3 Персонал как базовый элемент HRM**

В своем историческом развитии, система управления человеческими ресурсами прошла основные этапы преобразования понятия «человек», а именно отношения к специалисту определенной сферы. Данный процесс охватывает переход понятия от «человек как ресурс» - сколько специалист может выполнить операций за определенный промежуток времени, чаще всего подразумевался физический труд, до «человек как капитал» - сколько необходимо вкладывать в человека для того, чтобы он мог качественно выполнять свои трудовые функции. Сегодня, подготовка высококвалифицированных специалистов носит ступенчатый и непрерывный характер, а современный работник является важным активом компании.

В соответствии с терминологическим словарем Ожегова С.И. «персонал», термин, который происходит от латинского «*persona*», что в переводе означает «личность» или «штат», это постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов [116]. В тоже время персоналом можно назвать совокупность всех трудовых ресурсов (работников), задействованных на предприятии, выполняющих определенные трудовые функции и/или входящие в штатный состав организации [117].

По своей сути, персонал — это трудовые ресурсы организации, готовые к профессиональной деятельности, способные решать поставленные задачи и выполнять определенные функции в условиях их трудовой среды и в рамках должностных обязанностей. Для полноценного понимания процесса управления персоналом, необходимо сформировать четкое представление о том, какие элементы лежат в основе самого понятия «персонал» — это специалисты:

- имеющие необходимый уровень профессиональной подготовки (образование, специальная подготовка и пр.);

- обладающие необходимым спектром профессиональных компетенций (образование, повышение квалификации и пр.);
- владеющие необходимыми навыками для осуществления трудовых функций (подготовка, опыт работы, наличие практики и пр.);
- способные к самосовершенствованию и профессиональному росту (построение карьеры, развитие и пр.);
- заинтересованные в профессиональной деятельности, мотивированные к конкретным трудовым функциям;
- обладающие необходимым уровнем и характеристиками человеческого капитала (здоровье, образование, профессионализм, моральные качества, творческие способности и пр.).

В настоящее время формирование качественного подхода к перспективному планированию высококвалифицированного персонала должно быть реализовано в условиях многоступенчатого развития, когда базовые характеристики человеческих ресурсов, такие как уровень здоровья, способность к саморазвитию, морально-этические установки, творческое мышление и т.д. должны быть сформированы и активно развиваться в повседневной среде (семья), дошкольных организациях, школе, специальных, средних и высших учебных заведениях, дополнительных курсах и т.д. Результативность данного процесса, а именно уровень подготовленности специалиста будет зависеть от методов через которые осуществляется управленческий процесс. Условием для успешного развития предприятия служит сбалансированность интересов его собственников, персонала и клиентов. Поэтому организационное совершенствование и управление персоналом становится одной из важнейших функций менеджмента компании и основой современной системы управления человеческими ресурсами (персоналом) организации [82,р. 223].

В профессиональной деятельности, понятие «персонал» синонимично таким терминам как «кадры», «штат», «кадровый состав», хотя некоторые ученые в области управления человеческими ресурсами, все же несколько разграничивают данные понятия. Долгое время само понятие «управление персоналом» было связано с понятием «управление человеческими ресурсами», но стоит обратиться к определению М. Армстронга, одного из авторитетных специалистов, определяющих управление человеческими ресурсами как стратегически и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно или индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия [118,с. 20]. Из данного определения можно сделать вывод, что управление человеческими ресурсами носит более обширный характер, включая в себя не только сферу профессиональной деятельности, но и всю совокупность процессов, прямо или косвенно влияющих на все характеристики человеческих ресурсов, т.е. его потенциальных возможностей (профессиональных, физических, интеллектуальных, духовных). Так, управление человеческими ресурсами – это воздействие именно на ресурсы конкретного человека или группы людей приемами психологических техник, а управление персоналом

подразумевает еще и применение административных мер и полномочий [68, с. 20].

Существует различные подходы к пониманию современных концепций системы управления персоналом. Сегодня, персонал — это не только активы компании, это ценный капитал, требующий постоянного вложения, от качественного развития которого зависит успех трудовой деятельности, достижение целей и соответственно прибыли организации. Данный подход позволяет расширить термин «управление персоналом», включив в его определение такие понятия как «человеческие ресурсы» и «человеческий капитал», а также сформировать ряд отличительных особенностей, раскрывающих данный симбиоз понятий:

- ориентирование на потребности компании в поиске, формировании и развитии трудовых ресурсов (человеческого капитала) компании;

- более активная кадровая политика, стратегическое изменение роли человеческих ресурсов в профессиональной деятельности;

- интегрирование и делегирование работы руководителей структурных подразделений, на которых возлагается ответственность за реализацию более активной кадровой политики;

- переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу персонала, т.е. коллективные ценности уступают место индивидуальным;

- управление через ориентацию на постоянный профессиональный рост работников предприятий и улучшение качества условий труда, т.е. традиционная система экономии на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы, качественно изменяется на инвестирование в человеческий капитал организации;

- увеличение роли управленческого штата, компетентность которых является ключевым элементом формирования и развития кадрового потенциала организации;

- стимулирование взаимной, коллективной ответственности работодателя и работника, предполагающей сильную и адаптивную корпоративную культуру [119].

Эти отличительные особенности позволяют создать необходимые условия для построения эффективной технологии управления персоналом, которые должны включают в себя оптимальное развитие системы адаптации, стимулирование профессионального роста, наличие гибких систем организации работы, применение практики делегирования, системы оплаты и пр. (рисунок 7) [120].

Таким образом, основной задачей системы управления персоналом можно назвать процесс максимально эффективного использования индивидуальных способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества [121]. Данный подход изначально ориентирует организацию на формирование индивидуальной ответственности каждого сотрудника, что позволяет повысить как вовлеченность работников, так и их единение с системой ценностно-ориентационных задач всей организации.



Рисунок 7 - Условия эффективной технологии управления персоналом

Примечание – Составлено автором на основе источника [120,с. 24]

Условия, при которых происходит эффективное управление персоналом, представленные на рисунке 7, позволяют реализовать данную систему на трех основных стадиях: *формирование* (прогноз структуры персонала, выявление потребностей, планирование, привлечение, отбор, подбор персонала, заключение контрактов и пр.), *применение* (управление карьерой управление морально-психологическим климатом, создание постоянных кадров, ресурсная обеспеченность и пр.), *стабилизация* (учет квалификации и индивидуальных навыков, создание резервного банка персонала, оценка результатов труда, обучение, подготовка и переподготовка, повышение квалификации и пр.).

Систему управления персоналом можно рассмотреть с позиции «субъект-объект», а именно, субъектом является сам управляющий аппарат разного масштаба (отдел, руководитель, глава компании), за объект же принято считать множество исполнителей, обеспечивающих достижение цели организации, на который и осуществляется воздействие.

Структурные элементы сложной системы управления персоналом представляют собой своеобразные подсистемы:

1. Подсистема прогнозирования, планирования и маркетинга персонала;
2. Подсистема подбора, оформления и учета кадров;
3. Подсистема обучения и развития кадров;
4. Подсистема стимулирования и мотивирования труда;
5. Подсистема условий труда;
6. Подсистема трудовых отношений;
7. Подсистема юридических услуг;
8. Подсистема формирования и поддержания организационной структуры и организационной культуры.

Каждая из перечисленных подсистем имеет ряд функций, представленных на рисунке 8, от выполнения которых зависит эффективность всей системы



управления персоналом организации. Данная классификация, представленная на рисунке 8 отражает основные функции системы управления персоналом, но при этом является достаточно условной, так как в каждом отдельном случае, в зависимости от целей и задач организации, подсистемы могут быть объединены, полностью отсутствовать, или наоборот разделены. Основными принципами системного управления, всех подсистемных элементов, можно назвать:

- Единый подход, при котором каждая подсистема хоть и выполняет свои функции, но при этом является единой системой управления и не может быть рассмотрена как простое объединение элементов.

- Единая система управления персоналом сочетает в себе свойства подсистем, но не является их суммой, так как некоторые элементы могут быть адаптированы, заменены или утрачены;

- Подсистемы управления персоналом не могут быть рассмотрены в изолированном виде, также, как и вся система управления, т.е. более крупные элементы включают в себя более мелкие, при этом, они полностью являются взаимосвязанными.

- Эффективность каждой подсистемы должна иметь свои показатели максимума и минимума, без которых невозможно определить качество выполнения функций единой системы управления персоналом.

- Единую систему управления персоналом необходимо рассматривать с позиции подсистем, а каждую подсистему делить на функции, для повышения общей эффективности работы.

Процесс управления персоналом состоит из таких специфических видов деятельности как: управление человеческими ресурсами, управление человеческим капиталом, управление трудом и т.д. где управление – основной вид деятельности. Управленческий труд опосредованно, косвенно влияет на создание материальных благ, средством выступает вычислительная и организационная техника, а предметом является информация и люди, результатом становятся управленческие решения.

Управленческий труд подразделяется на определенные виды деятельности работников аппарата управления: организационно-административная и воспитательная (прием и передача информации, контроль); аналитическая и конструктивная (восприятие информации и подборка соответствующих решений); информационно-техническая (вычислительные и формально-логические операции, документация). Любая организация существует лишь при определенных условиях, одним из которых является именно управление, которое позволяет организовать эффективное функционирование циклически повторяющихся процессов, гарантирующих достижение системы целей, развития и сохранения организации [120,с. 33].

Процесс управления персоналом специализируется на совокупности всех человеческих ресурсов организации, это не только сотрудники, числящиеся в активах компании, но и партнеры, вовлеченные в разные виды деятельности. Персонал является важным капиталом компании, требующим определенных вложений, способствующих перспективному развитию организации.



Рисунок 8 - Подсистемы единой системы управления персоналом

Примечание – Составлено автором на основе источника [120,с. 29]

Сегодня роль и значение системы управления персоналом в построении и решении стратегических задач организации становится все более значимым, ключевые параметры качества персонала состоят из целого комплекса взаимосвязанных элементов, необходимых в управлении процессом формирования конкурентного человеческого капитала предприятия с учетом динамики внешних и внутренних факторов, позволяющее организации выживать, развиваться и реализовывать долгосрочные цели [122]. Методами управления персоналом являются способы и приемы воздействия на персонал с целью повышения его качества для достижения целей организации (рисунок 9) [123, 124].



Рисунок 9 - Методы управления персоналом

Примечание – Составлено автором на основе источника [124]

Методы управления персоналом, представленные на рисунке 9 позволяют эффективно осуществлять данный процесс по стадиям управления: планирование, организация, учет, анализ, мотивация, контроль, а также по характеру управленческого воздействия в общем на персонал и в индивидуальном порядке на каждого человека.

Таким образом, формирование современного качественного персонала для организации зависит от стратегических целей самой организации, т.е. конкретная компания составляет свои критерии для поиска и найма персонала, при этом, наиболее значимыми остаются параметры, присущие человеку, изменяется лишь уровень каждого критерия:

1) Уровень здоровья, общие показатели качества жизненно важных показателей, выраженных в критериях, предъявляемых организацией и при необходимости подтвержденных советуемым отделением или уполномоченным органом;

2) Уровень образования, подтверждающий наличие необходимых компетенций обязательных для осуществления трудовых задач, выраженный в соответствующей документации (сертификат, диплом и пр.);

3) Уровень профессиональной (практической) подготовки, может быть определен наличием опыта работы, успешным прохождением профессиональных практик, участием в стажировках и т.д.

4) Уровень морально-этического развития, норм которыми руководствуется человек совершая определенные действия, прямо или косвенно связанные с его трудовой деятельностью. Данный уровень должен максимально совпадать с морально-этическими нормами, принятыми в организации, соответствующие этическому кодексу и корпоративной культуре предприятия.

5) Уровень саморазвития, при котором выявляется скорость возможности формирования и развития качественных характеристик специалиста в условиях его трудовой деятельности и профессионального роста.

Важным остается вопрос стандартизации каждого из представленных уровней, для определенных видов деятельности, это необходимо в первую очередь для планомерного составления «портрета» специалиста, который будет востребован на рынке труда и актуален для потенциального работодателя. В связи с этим, можно сделать вывод, что персонал является ключевым фактором успеха современной компании, он же представляет собой наиболее ценный актив, реальное конкурентное преимущество и капитал, формировать, развивать и продвигать который необходимо в первую очередь в целях самой организации. В настоящее время, система управления персоналом плавно перешла из сугубо административной функции, к наиболее интегральной, т.е. управление персоналом – это управление процессом формирования человеческого капитала еще на моменте профессионального становления, а именно в процессе подготовки будущего персонала, в его профессиональном росте, развитии и самосовершенствовании в целях как одной организации, так и всей индустрии в целом.

### **Выводы по 1 разделу**

Компоненты единой системы управления человеческими ресурсами формируют качественный подход к современному HRM. Сформированные в результате исторического развития менеджмента и трансформированные в перспективные виды, где человек уже не только особо важный ресурс, использование которого является залогом успешного развития организации, но и становится стратегическим потенциалом в жизни общества.

Подготовка специалиста и его профессиональная деятельность сегодня, носит индивидуальный характер, т.е. важным становится каждый профессионал, качественное развитие которого – приоритет современной экономики. Все подсистемы единой системы управления персоналом (человеческими ресурсами и человеческим капиталом) позволяют всесторонне оценить и реализовать широкий спектр задач, имеющих мультипликативный эффект. Выявление перспективных подсистем, позволит сформировать научный подход, оказывающий максимальный эффект на современный туризм, не только как перспективный сектор экономики, но и как своеобразную систему профессиональных человеческих отношений.

## **2 АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ HRM В ТУРИНДУСТРИИ**

### **2.1 Современные направления развития HR менеджмента в туризме**

В настоящее время система управления человеческими ресурсами развивается достаточно активно, об этом свидетельствуют требования общества в подготовке качественного, высококвалифицированного персонала во всех отраслях экономики. Человеческие ресурсы перестают исчисляться количественными показателями и переходят в разряд качественных, это указывает на всевозрастающие требования, предъявляемые специалистам различных направлений.

По своей сути, система управления человеческими ресурсами носит концептуальный характер, а сегодня приобретает и стратегическое значение для развития различных направлений бизнеса. Специалисты HR менеджмента, а также профессионалы, владеющие навыками эффективной управленческой деятельности, являются частью управленческой команды и способствуют претворению в жизнь бизнес-стратегий. В связи с этим, наблюдается активное развитие именно стратегического HR менеджмента.

Современный этап развития теории стратегического управления характеризуется повышенным интересом исследователей к ресурсной концепции фирмы [125, 126]. Как подчеркнул В. С. Катькало, «за последние 15 лет ресурсный подход стал доминирующей парадигмой в теории стратегического управления» [127]. Ресурсная концепция фирмы возникла как альтернатива теории отраслевой организации, подчеркивавшей значимость факторов внешней среды при определении стратегии фирмы в условиях конкуренции внутри конкретной отрасли [128]. Основные понятия управления человеческими ресурсами (HRM) и стратегии (стратегического управления) создают основу стратегического управления человеческими ресурсами [129].

В последние годы появилось новое направление системы управления человеческими ресурсами - SIHRM (международное стратегическое управление человеческими ресурсами), которое раскрывает процесс планирования и реализации максимально эффективной политики и практики управления человеческими ресурсами, персоналом в международном масштабе. Так, можно выделить три вида подобных стратегий, которые служат руководящими принципами для планирования и внедрения HR-стратегий:

- 1) обобщенные стратегии, различных направлений;
- 2) общие стратегии управления человеческими ресурсами, относящиеся к повышению эффективности работы и вовлеченности в общее дело;
- 3) специфические стратегии, раскрывающие аспекты системы управления человеческими ресурсами (управление талантами, обучение, развитие и т.д.).

Конкретные стратегии в системе управления человеческими ресурсами раскрываются в наиболее значимых областях данной деятельности:

- Управление человеческим капиталом;
- Социальная корпоративная ответственность;
- Профиль и развитие организации;

- Вовлеченность;
- Управление знаниями, обучение;
- Подбор персонала;
- Управление талантами;
- Обучение и развитие;
- Вознаграждение и поощрение;
- Отношения в коллективе.

На основе вышеперечисленных конкретных направлений в организации стратегического менеджмента, сегодня сформированы несколько наиболее востребованных стратегий, представленных на рисунке 10 [130].

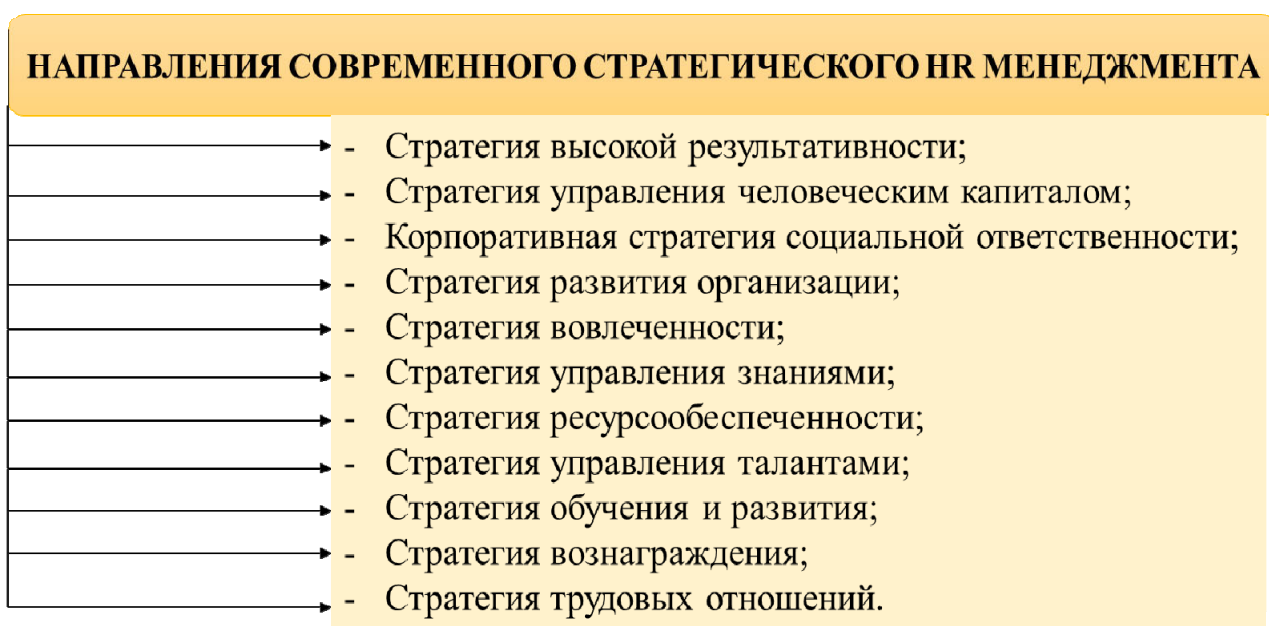


Рисунок 10 - Современные стратегии в системе управления человеческими ресурсами

Примечание – Составлено автором на основе источника [130,с. 400]

Согласно рисунку 10, в настоящее время стратегический менеджмент системы управления человеческими ресурсами направлен на формирование эффективных методик оптимизации наиболее значимых процессов, протекающих в различных сферах бизнеса по всем направлениям, где задействован человек – профессионал – специалист. Важно отметить, что сферы, которые требуют постановки и решения стратегических задач, также развиваются и носят как интегральный, так и обособленный характер:

- Стратегия высокой результативности позволяет в комплексе решать вопросы межсистемного направления в различных подразделах современного HRM, где целью является повышение общих показателей эффективности достижения поставленных перед организацией задач;

- Стратегия управления человеческим капиталом направлена на планомерный переход от ресурсного потребления результатов труда специалистов, работающих в организации к формированию методов выявления

ресурсного потенциала, для его дальнейшего развития в целях организации, что подразумевает поэтапное совершенствование качества (знаний, умений и навыков) имеющегося трудового (человеческого) капитала;

- Корпоративная стратегия социальной ответственности способствует расширению интересов организации, которые добровольно принимают дополнительные меры по повышению качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

Остальные стратегии системы управления человеческими ресурсами раскрывают потребность организаций во всесторонней модернизации всех сфер ее деятельности (поиск, отбор, обучение, адаптация, развитие, вознаграждение и пр.).

Современная система управления персоналом развивается в зависимости от отличительных особенностей сектора экономики, в котором осуществляет свою деятельность организация. Так, индустрия туризма отличается специфическим объектом и предметом труда, по сути, в обоих случаях это человек, он специалист, формирующий туристское предложение, он же турист, выказавший потребность в данном продукте, т.е. туризм – это непрерывная работа людей с людьми. Персонал, человеческие ресурсы туристских организаций принято классифицировать по нескольким видам. Это сами «производители» туристского продукта, которыми являются туристские фирмы: турагент и туроператор – работают с целью получить прибыль и удовлетворить потребности туристов [131].

Существует четыре основных типа туроператоров, которые определяются их положением на туристическом рынке: оператор массового рынка, туроператоры, специализирующиеся на определенном сегменте рынка, туроператоры внутреннего рынка, туроператоры внешнего рынка. Турагенты могут как осуществлять деятельность по продаже, так и по продвижению турпродукта через генерального агента, генерального и субагента. В любой туристической организации возможно присутствие всех вышеперечисленных квалификационных позиций персонала. Однако их наличие и сочетание обуславливает весь процесс управления персоналом [132].

Система управления персоналом в индустрии туризма подразделяется на несколько взаимосвязанных подсистем, каждая из которых имеет свои отличительные особенности, цели и задачи, так, *кадровая политика туристской фирмы* определяет принципы и направления развития работы персонала, повышению профессионализма руководителей, менеджеров среднего звена, турагентов и туроператоров. Основными направлениями кадровой политики туристской фирмы является:

- определение и формулировка основных требований, выдвигаемых к персоналу туристской организации с учетом возникающих изменений во внешней и внутренней среде фирмы, возможных перспектив и угроз;

- создание и разработка процедур и механизмов, а также методов управления персоналом, как для имеющихся, так и для новых кадровых структур туристской фирмы;

- формулирование системы оплаты труда, концепции материального и морального поощрения при реализации основной стратегии развития туристской фирмы;

- выбор путей поиска и подбора персонала, оптимизация процессов привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве;

- развитие социальных отношений, корпоративной культуры и этики профессиональной деятельности туристской фирмы;

- выявление потребности в обучении кадров, определение путей развития, повышения квалификации, частичной и массовой переподготовки в связи с переходом к новым технологиям, продвижения, омоложения, стимулирования досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и не способных освоить новые направления и методы работы;

- повышение уровня морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией и т. п. [133].

Основными механизмами реализации кадровой политики туристской организации являются перспективные и стратегические планы, нормативно-правовые, организационные, административные, социальные, этические, экономические и другие меры, нацеленные на решение возникающих проблем в области организации и управления персоналом, кадровой политики и т.д. Кадровая политика состоит из мероприятий по подбору кадров, политики обучения, политики оплаты труда, политики формирования кадровых процедур, политики социальных отношений.

*Принципы, механизмы и методы управления персоналом* представляют собой основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей и менеджеров высшего звена по осуществлению управленческих функций [134]. В современной системе управления персоналом существуют два вида принципов, это принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом и принципы, определяющие направление развития системы управления персоналом [121, с. 22].

Методы HRM являются своеобразным инструментарием по управлению персоналом туристской организации, из которых можно выделить: системный анализ, метод декомпозиции, метод последовательной подстановки, метод сравнений, динамический метод, метод структуризации, экспертно-аналитический метод, нормативный метод, параметрический метод, метод функционально-стоимостного анализа, метод творческих совещаний, метод коллективного блокнота и т.д. [135].

*Система найма и высвобождения персонала* направлена на повышение эффективности процессов совершенствования процедуры найма работника с целью уменьшения текучести кадров и снижения уровня неудовлетворенности работой и разочарования [136].

*Система отбора персонала* позволяет качественно формировать персонал туристской организации, основываясь на непредвзятых методах и личных суждениях, так, как только симбиоз данных позиций создает компетентный



подход подбора персонала, где широко используются различные тесты и профдиагностика (например, тесты Айзенка, автоматизированная система «Оценка уровня профессионализма работника» (СОПР) и проч.) и опыт сотрудника, осуществляющего данный отбор. Результатом реализации данного подхода является формирование перспективного персонала туристской организации через *Систему развития персонала и систему стимулирования*, мотивированной рабочей силы и вовлечении ее в достижение целей организации [136,с. 272].

Совершенствование концепции непрерывного обучения (не только на базе учебных центров, но и через самоподготовку), и как следствие рост профессионального уровня специалистов по управлению персоналом является тенденцией нашего времени, когда компетенции, приобретаемые специалистом индустрии туризма в высшем учебном заведении, являются лишь основой для самосовершенствования и профессионального роста сотрудников в процессе осуществления профессиональных полномочий.

Важным аспектом данного процесса является формирование и развитие системы мотивации персонала, учет методов стимулирования позволяет менеджеру улучшать мотивацию подчиненных, управлять ими более грамотно и эффективно. Данные методы основаны на ряде факторов, а именно: поощрение эффективнее наказания, стимулирование должно быть подкреплено, подкрепление должно быть конкретным и осуществляться без промедлений, нестандартные поощрения за особые заслуги стимулируют более действенно; поощрение за промежуточные результаты активизирует мотивацию работников, способствует росту их отдачи, сокращает время достижения основной цели, самостоятельность, свобода выбора системы действий, право принимать решения, определяя ответственность, формируют мотивацию, наращивают эмоциональную удовлетворенность работой, укрепляют чувство уверенности в собственных силах, неоправданно большое вознаграждение, как правило, вызывает зависть персонала и ведет к напряженности в коллективе [137].

Так, основными принципами современного стратегического подхода к системе управления человеческими ресурсами (персоналом) организации индустрии туризма являются ориентация на личностный и индивидуальный подход, оптимизация процессов, протекающих во всех подсистемах HRM, развитие компетентно-ориентированного подхода и формирование профессиональных компетенций специалиста HRM в туристском образовании и на протяжении формирования и продвижения карьеры, гуманизм как единый подход к подготовке и профессиональной деятельности специалистов индустрии туризма и т.д. (рисунок 11).

Так, на рисунке 11 представлены основные принципы и тенденции в развитии системы управления человеческими ресурсами в международном туризме. Особое внимание уделяется понятию «человеческий капитал», т.е. капитал как определяющий термин в стратегическом подходе развития трудовых ресурсов организации, т.е. персонала.



Рисунок 11 - Принципы современной системы управления человеческими ресурсами в туризме

Примечание – Составлено автором

Сегодня, все субъекты индустрии туризма заинтересованы в процессе формирования и развития человеческого капитала, потенциальных и перспективных специалистах, способных не только осуществлять трудовые функции, но и активно управлять процессами системы HRM. Проанализировав основные тенденции развития HRM в международном туризме, были выявлены приоритетные направления для системы управления человеческими ресурсами в туризме Республики Казахстан:

1. Система управления человеческими ресурсами (персоналом) в индустрии туризма должна носить личностный характер, т.е. важно качество каждого специалиста, так как работа осуществляется в системе «человек-человек» и индивидуальная траектория развития каждого члена трудового коллектива, должна стать основой стратегической политики системы управления человеческими ресурсами для индустрии туризма в целом.

2. Подготовка специалистов для индустрии туризма должна носить комплексный и компетентно-ориентированный характер, т.е. система профессиональных компетенций должна быть сформирована на всех этапах обучения, становления и развития специалистов. При этом, важное значение должно быть уделено навыкам HR менеджмента, это значит, что современный специалист индустрии туризма должен владеть компетенциями в области формирования карьеры, продвижения и саморазвития, управления кадрами и пр. на уровне бакалавра, а на последующих ступенях обучения (магистратуре и

докторантуре) проводить научно-исследовательскую работу в области управления человеческими ресурсами, человеческим капиталом и персоналом.

3. Гуманизация системы управления человеческими ресурсами, подразумевающая развитие всего человеческого капитала, их саморазвитие и самосовершенствование, как на этапах подготовки специалистов для индустрии туризма, когда в процессе приобретения ключевых компетенций, обучающиеся проходят активную социализацию через посещение культурных центров, театров, музеев и пр. Данная деятельность направлена на повышение качества человеческого капитала индустрии туризма, его развития и социального, гуманистического мышления.

4. Компетенции в области управления человеческими ресурсами должны быть сформированы в условиях всей системы высшего и послевузовского образования, это значит, что сегодня подготовка специалист HRM интегрируется в туристское образование, когда навыками управления человеческими ресурсами организации овладевают будущие специалисты туристической индустрии.

5. Оптимизация всех процессов системы управления человеческими ресурсами туристской организации, т.е. все подсистемы HRM должны быть детально изучены, выявлены ключевые направления в области модернизации имеющихся процессов, через запросы субъектов индустрии туризма. Данные запросы должны быть интегрированы в систему высшего и послевузовского образования, для разработки соответствующих разно-уровневых научно-исследовательских работ магистрантов и докторантов.

Сформирована четкая задача оптимизации процессов по направлениям для индустрии туризма:

- поиска и подбора персонала;
- системы постоянного повышения квалификации;
- подготовки кадров с навыками HRM специалистов;
- развития мотивации персонала;
- формирования корпоративной культуры, этики и этикета производства;
- первичной и вторичной адаптации персонала;
- предупреждения и решения конфликтных ситуаций и пр.

Таким образом, в настоящее время система управления человеческими ресурсами для индустрии туризма носит личностный и индивидуальный характер, что раскрывается в постоянно увеличивающейся вовлеченности субъектов туристского рынка в процесс подготовки и становления специалистов. Человеческий капитал для индустрии туризма является краеугольным камнем в качественной работе туристских компаний. Постоянное развитие процесса подготовки специалистов, совершенствование основных компетенций и результатов обучения, среди которых, несомненно находятся и навыки HR менеджера, среди которых как общие умения поиска, подбора, управления, развития персонала, так и самосовершенствования, саморазвития, само-мотивации и пр. Стоит отметить, что оптимизация процессов системы и подсистем управления человеческими ресурсами, во взаимодействии с системой подготовки специалистов индустрии туризма,

позволяет добиться высокой результативности и эффективной работы для всей сферы туризма в целом.

## **2.2 Процесс подготовки HRM специалиста в системе высшего туристского образования**

Система подготовки HR специалиста в системе высшего туристского образования на международном и региональном уровне осуществляется как по отдельным образовательным программам, как и в виде дополнительного образования (курсы, тренинги, мастер-классы и пр.). Статус отдельной профессии, работа HR-менеджера получила в середине 60-х годов XX века, хотя свои функции выполняла еще в начале XX века. Обучение HR-специалистов ведется в разных форматах. Данную профессию, как отдельную образовательную программу можно освоить в ведущих университетах мира, таких как:

- Edith Cowan University (ECU) (Австралия) подготавливает HR менеджеров по 13 программам;
- Northern Alberta Institute of Technology предлагает 3 программы подготовки HR специалистов;
- Университеты США (Southern Illinois University Edwardsville, The University of Alabama, The University of Alabama и др.);
- Университеты Великобритании (University of Greenwich, University of Nottingham) и др.

В большинстве случаев, система управления персоналом, человеческими ресурсами и капиталом интегрирована в образовательные программы по подготовке менеджеров (управленцев) по всем направлениям и отраслям. Согласно Единой системе управления высшим образованием «ESUVO. PLATONUS.KZ» отдельная программа по подготовке HR менеджера осуществляется по образовательным программам (ОП):

- ОП «*HR и бизнес планирование*» Университет Нархоз;
- ОП «*Управление человеческими ресурсами*» в Евразийском национальном университете им. Л.Н.Гумилева, Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева, Атырауский университет нефти и газа имени С. Утебаев; Костанайский региональный университет имени А. Байтурсынова; Казахстанско-Британский технический университет;
- ОП «*Менеджмент: Управление человеческими ресурсами*» Международный Таразский инновационный институт;
- ОП «*Управление персоналом*» Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева, Казахский национальный университет им.Аль-Фараби;
- ОП «*HR Менеджмент*» Алматы менеджмент университет, Костанайский инженерно-экономический университет им. М. Дулатов, Университет Нархоз, Атырауский университет имени Х.Досмухамедова;
- ОП «*Деловое администрирование EMBA «HR DIGITAL»*» Международный университет информационных технологий;

- ОП «Государственное и местное управление», а также различные разновидности образовательных программ по направлению «Менеджмент» представлены в большинстве вузов Казахстана [138].

Основной целью причисленных выше образовательных программ, является подготовка управленцев, способных осуществлять множество функций, направленных на формирование, развитие и продвижение различного рода ресурсов, а именно – человеческого капитала. То есть в рамках ОП будущий специалист получает высшее образование различных вариантов. При этом, освоение компетенций возможно в нескольких видах: основное образование (ВУЗ, ОП) и дополнительное (курсы, тренинги и т.д.) (рисунок 12).

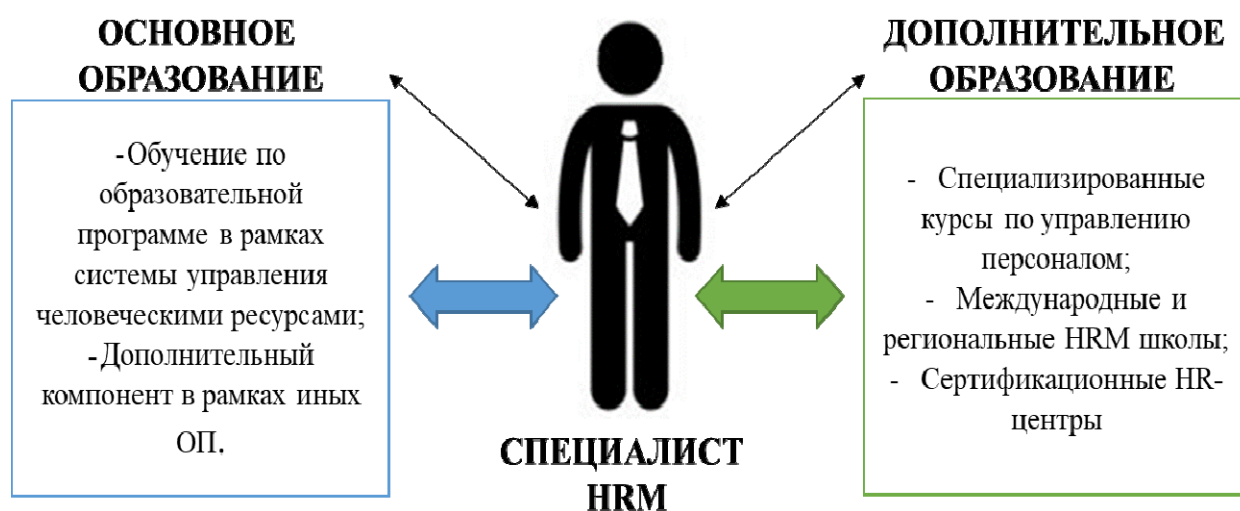


Рисунок 12 - Современные пути подготовки HR специалиста

Примечание – Составлено автором

В соответствии с рисунком 12, в настоящее время подготовка специалистов системы управления человеческими ресурсами носит системный характер. Основными путями выступают:

1) *Основное образование*, когда будущий специалист поступает в учебное заведение по образовательной программе имеющий четкую ориентацию на подготовку профессионала в области управления, менеджмента, формирования и развития человеческими ресурсами (персоналом) и прочее, или обучение происходит по образовательной программе, предусматривающей наличие компетенций в области HRM данного направления и результатов обучения в виде навыков в области управления персоналом, формирования человеческого капитала, профессионального самосовершенствования;

2) *Дополнительное образование*, которое предлагают специализированные школы по подготовке HR менеджеров, центры повышения квалификации, курсы, мастер-красы и прочее, с дальнейшей сертификацией и аттестацией, после которой выдаётся подтверждающий документ (диплом, аттестат, сертификат и т.п).

Выше были определены основные высшие учебные заведения, в которых реализуется подготовка специалистов по образовательным программам в области формирования, управления и развития человеческих ресурсов, капитала, персонала и т.д.

Международная и региональная практика подготовки HR-специалистов основывается не только на классической «вузовской» школе, но и подразумевает возможность подготовки специалиста по результатам прохождения программ дополнительного образования, организованных курсов, мастер-классов и доказавшие свою квалификацию, получившие соответствующий документ. Со второй половины XX века, стали открываться различные организации, центры и школы подготовки HR-менеджеров. Так, например, с целью мониторинга и повышения качества работы, в 1948 году, в США появилось Американское сообщество по администрированию персонала (American Society for Personnel Administration, ASPA), сегодня, данная организация была переименована в Общество по управлению человеческими ресурсами (Society for Human Resources Management, SHRM). Данная организация является местом консолидации представителей более 120 стран мира, а также профессиональных человеческих ресурсов со штаб - квартирой в Александрии, штат Вирджиния. SHRM продвигает роль HR как профессии и обеспечивает обучение, сертификацию и создание сетей для своих членов, а также лоббирует Конгресс по вопросам, касающимся управления трудовыми ресурсами [139].

Общество по управлению человеческими ресурсами. на сегодняшний день предлагает HR-специалистам выбор из трех профессиональных квалификаций:

- *HR-специалист* (PHR, Professional in Human Resources);
- *Старший HR-специалист* (SPHR, Senior Professional in Human Resources);
- *Специалист по международному кадровому менеджменту* (GPHR, Global Professional in Human Resources), при этом, нет деления по отраслям, хотя специфика основных категорий отраслей экономики можно проследить в содержании программ обучения [139].

Данные программы включают в себя учебные модули:

- Стратегический менеджмент (Strategic Management);
- Планирование и подбор персонала (Workforce Planning and Employment);
- Развитие персонала (Human Resources Development);
- Компенсации и льготы (Compensation and Benefits);
- Трудовые отношения (Employee and Labor Relations);
- Безопасность и здравоохранение на рабочем месте (Occupational Health, Safety and Security) [139].

Существует несколько вариантов обучения, перечисленные ранее модули, самостоятельное обучение через системы компьютерной системы, курс длительностью 11 недель, а также трехдневный курс. Сертификаты по итогам аттестации в сфере кадрового менеджмента подтверждают, что специалисты не только овладели необходимыми знаниями, но и могут применять современные методы в работе, решая задачи, связанные с управлением персоналом. Успешная сдача аттестационных экзаменов повышает профессиональный

статус HR-специалиста и открывает новые возможности развития карьеры [140].

В Республике Казахстан, кроме высших учебных заведений осуществляющих подготовку специалистов в области управления человеческими ресурсами (персоналом) по разно-уровневым образовательным программам, подготовку HR менеджеров ведут учебные центры, курсы HR-менеджера, международные школы HR и т.д., при этом подготовка носит комплексный характер, а отличительные нюансы различных отраслей экономики исследуются в совокупности.

Подготовленный HR менеджер осуществляет свою трудовую деятельность в различных организациях и исследует особенности уже в процессе работы, при этом, многие отрасли производства, как материальной, так и не материальной сферы имеют свои специфические характеристики, в познании которых и лежит успех всей деятельности.

В связи с этим, подготовка HR специалиста по туризму должна происходить неотрывно от основной профессии по ОП «Туризм». Это становится возможным, при грамотном формировании основных результатов обучения (РО), которые и становятся целью освоения всех видов компетенций, знаний, умений и навыков менеджера по туризму.

Таким образом, подготовка специалистов для индустрии туризма должна носить мультипликативный характер, т.е. накапливать множество компетенций, отражающих специализированный подход не только формирования, продвижения и реализации туристского продукта, но и систему построения и управления данными процессами, через специфический субъект и объект деятельности, а именно через людей.

Создание образовательных программ — это сложный и многоплановый процесс, требующий от разработчиков не только определенных знаний, но и понимания тенденций современного рынка туризма, так как именно субъекты туризма являются одним из главных потребителей туристского образования — высококвалифицированных специалистов.

В процессе научной и профессиональной деятельности, авторами были проведены масштабные исследования по детальному совершенствованию ключевых компетенций будущих специалистов в области туризма, с навыками личностного роста, построения карьеры, формирования и управления человеческим капиталом [141] в чем и состояла главная цель исследования. Реализация данного подхода в процессе подготовки профессиональных кадров, как наиболее ценных активов компании [142] для индустрии туризма и гостеприимства позволит оказать качественное влияние на уровень оказания туристских услуг в Республике Казахстан. Также был изучен опыт формирования компетентностной модели выпускника образовательной программы «6В11101-Туризм» на примере КазНУ имени аль-Фараби на основе ступенчато-системной логики ожидаемых результатов изучения учебных дисциплин уровня бакалавриат, где ученые [64,с. 260] раскрывают восемь ключевых процедур образовательной программы, в числе которых оценки: единства; целостности; полноты; конкретности; процессуальности;

модульности; контролируемости; прогностичности с учетом требований рынка труда.

В процессе исследования были изучены материалы специалистов, анализирующих систему управления человеческими ресурсами в сфере туризма и сервиса на международном и региональном уровнях, которые показывают, что деятельность в области управления персоналом играет жизненно важную роль в повышении эффективности бизнеса, расширении его доли на рынке, личных инициативах и инновациях в сфере услуг [142,р. 261;143; 144].

В процессе диссертационного исследования, был проведен опрос среди специалистов индустрии туризма, в котором приняли участие субъекты туризма Казахстана, Литвы, России и Украины для определения потребности в изменении подхода к подготовке профессионалов, владеющих навыками HR планирования и управления.

Так как сегодня, существует проблема качества выпускаемых кадров для туристической индустрии. Профессиональный опрос состоял из комплекса вопросов, раскрывающих как тенденции современного HRM в туризме, так и демонстрирующих основные потребности субъектов туристической индустрии в подготовленности кадров.

В ходе исследования ответов выявлена необходимость в подготовке специалистов с навыками управления персоналом, создания портала для поиска квалифицированных сотрудников и непрерывному повышению квалификации в рамках построения карьеры (рисунок 13) [110,р. 1008].



Рисунок 13 - Ответы на вопрос о наличии образования о сотрудников от специалистов отрасли

Примечание – Составлено автором [110,р. 1008]

Так, 46% респондентов (рисунок 13), на вопрос о наличии высшего образования у специалистов отметили необходимость освоения высшего



образования по образовательной программе «Туризм», что говорит о необходимости в высококвалифицированных специалистах, владеющих навыками HR менеджера, отвечающих стандартам государства, общества и специальности.

При этом, наряду со знанием языков, также отмечается необходимость умения работать с персоналом, управлять и координировать их деятельность (рисунок 14) [110,р. 1008].

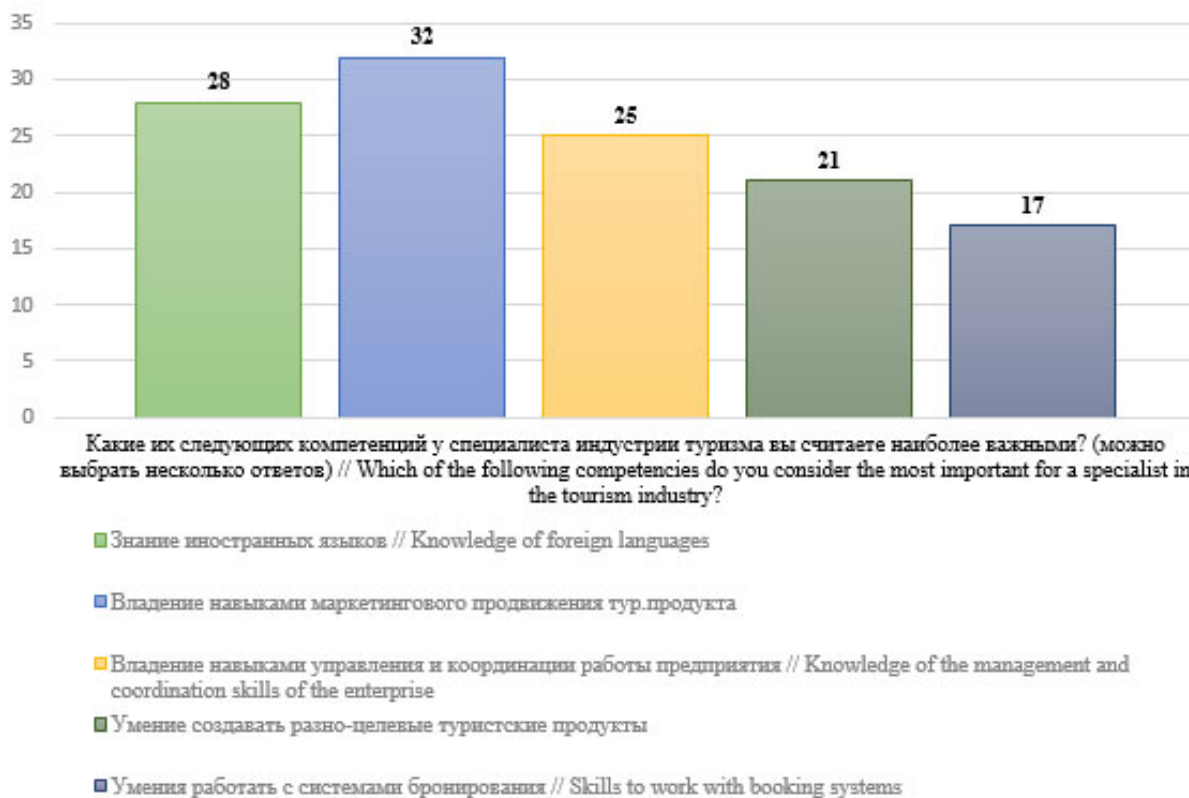


Рисунок 14 - Ответы на вопрос о важнейших компетенциях сотрудников от специалистов отрасли

Примечание – Составлено автором [110,р. 1008]

Данную позицию пожизненного образования или образования длиною в жизнь, подтверждает и анализ результатов опроса, а именно ответ на вопрос «Какое направление дополнительного образования (курсы, тренинги и др.) у специалиста индустрии туризма для вас приоритетнее?» (рисунок 15) [110,р. 1009].

Так, из анализа ответов на вопрос респондентов, можно сделать вывод, что помимо основной профессии «менеджер туризма», специалистам индустрии туризма необходимо иметь дополнительную квалификацию. Из наиболее приоритетных можно выделить такие ответы как: экскурсовод – 36%, HR специалист – 29%, инструктор туризма – 26%, а остальные 9% - это разные

виды дополнительных квалификаций в зависимости от специфики предприятия, в котором работает отвечающий респондент [110,р. 1009].

Данный анализ подтверждает тенденции современного HR управления в туризме и туристском образовании. Навыки управления человеческими ресурсами считаются одними из наиболее важных для специалистов индустрии туризма [110,р. 1009].

Развитие HRM в Республике Казахстан происходит в «ускоренном» темпе, сегодня, специалисты данной сферы активно исследуют различные модели развития, на основе полученных данных, формируется национальная модель уникального развития системы управления человеческими ресурсами во всех сферах профессиональной деятельности, в которых задействован человек – как ресурс и капитал, требующий вложений и развития. Туризм имеет особое значение в экономике многих стран и жизни общества в целом, представляя собой контактную сферу деятельности, он требует качества подготовки кадров, владеющих знаниями, умениями и навыками в системе управления человеческими ресурсами [110,р. 1009].

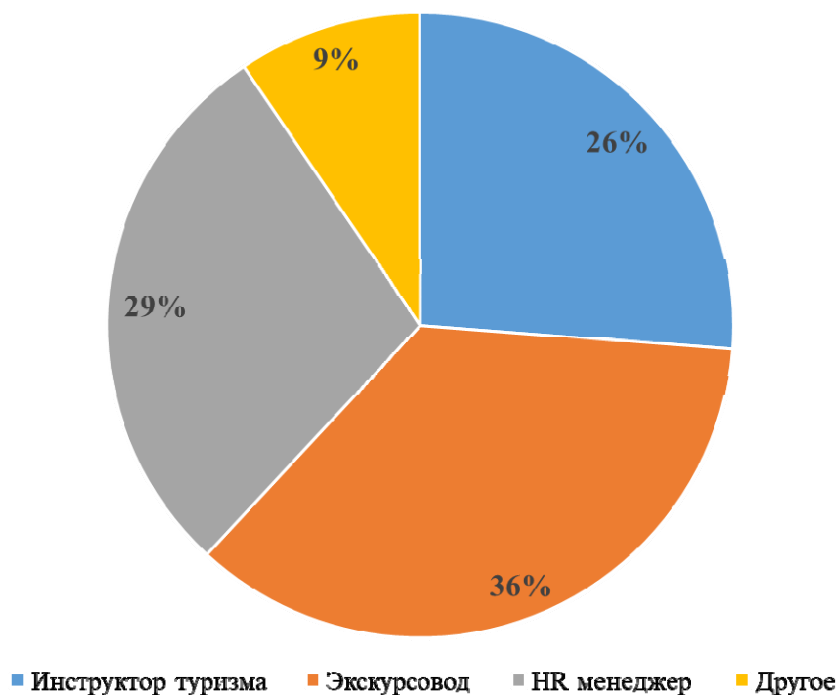


Рисунок 15 - Анализ ответа респондентов-специалистов на вопрос «Какое направление дополнительного образования (курсы, тренинги и др.) у специалиста индустрии туризма для вас приоритетнее?»

Примечание – Составлено автором [110,р. 1009]

Таким образом, в настоящее время, субъекты индустрии туризма определяют навыки в области управления и HR как одни из наиболее важных для современного специалиста. Это относится как с уже работающим сотрудникам, так и к выпускникам, только завершившим обучение по

образовательной программе «Туризм». Данная тенденция раскрывает главный критерий развития современного HRM в туризме Республики Казахстан – это обучение специалистов в области туризма, способных полноценно владеть навыками управления человеческими ресурсами, координировать их деятельность, стоять свой вектор профессионального развития в соответствии с карьерной моделью HRM. Эту позицию поддерживает и государство. В государственном общеобязательном стандарте образования «Туризм» для всех уровней образования (бакалавриат, магистратура и докторантура) владение навыками управления профессиональными процессами, персоналом, человеческими ресурсами и профессиональным саморазвитием занимает одну из обязательных позиций [145]. Профессиональные стандарты, разработанные национальной палатой предпринимателей «Атамекен» в 2017 и в 2019 году, предназначенные для формирования образовательных программ, в том числе для обучения персонала на предприятиях, для сертификации работников и выпускников образовательных учреждений, для решения широкого круга задач в области управления персоналом. На основе которых субъекты индустрии туризма, организации образования, готовящие специалистов для туристической индустрии, могут разрабатывать корпоративные документы, профессиональные стандарты на работников с уточнением уровня профессионального образования, перечня трудовых функций, знаний, умений и навыков с учетом особенностей организации производства, труда и управления, их ответственности [146].

Таким образом, можно сделать вывод, что сегодня процесс подготовки HRM специалиста по туризму должен быть осуществлён в системе высшего туристского образования несколькими способами:

1. Разработка отдельных дисциплин, которые в комплексе направлены на формирование необходимых компетенций в области управления человеческими ресурсами для индустрии туризма. Данный подход, отраженный в результатах обучения, позволит осуществлять не только качественную подготовку, с учетом требований рынка труда, но и предоставлять сотрудников, способных как управлять персоналом организации, как основным капиталом, так и следовать принципам HRM в построении собственной карьеры, саморазвитии, мотивации и самосовершенствовании.

2. Разработка отдельных векторов «внутри» образовательной программы «Туризм», т.е. внедрение принципов «Minor» в высшее туристское образование. Данный опыт имеется в Казахской академии спорта и туризма, где разработаны такие внутренние программы как «Спортивный и лечебно-оздоровительный туризм» и «Международный туризм: индустрия туризма и бизнеса», в результате освоения которых, по итогам комплексной аттестации может получить дополнительную квалификацию «Инструктор туризма» и «Экскурсовод III-категории» соответственно. Данный подход может позволить увеличить выбор возможных дополнительных квалификаций, и внедрить систему управления человеческими ресурсами в высшее туристское образование, где результатом будет подготовка и аттестация «HR-менеджера по туризму».

3. Разработка дополнительных, внепрограммных курсов по подготовке HR-менеджеров. Данный подход позволит обучающимся получить дополнительную квалификацию уже в процессе освоения ОП «Туризм», при этом, полноценно понимая особенности профессиональной деятельности специалистов индустрии туризма.

Данные подходы позволят подготавливать специалиста, HR-менеджера по туризму, полноценно подготовленного к управленческой деятельности, формированию профессионального человеческого капитала и его развития в рамках всех подсистем единой системы управления человеческими ресурсами в туризме Республики Казахстан [110,р. 1010].

Таким образом, современный подход к подготовке специалистов для индустрии туризма и гостеприимства должен быть основан на профессиональном подходе, глубоком понимании тенденций туристского рынка труда, запросов работодателей и субъектов индустрии туризма, а также должен включать возможность овладения дополнительной квалификацией, профессии в рамках основной деятельности. Все это даст возможность современному специалисту туристского направления активно развиваться, повышая свой уровень и получать конкурентное преимущество на туристском рынке труда.

### **2.3 Анализ современных тенденций по поиску и подбору персонала на предприятиях индустрии туризма**

Единая система управления человеческими ресурсами состоит из множества вариативных подсистем, которые в совокупности позволяют сформировать качественный подход к управлению персоналом в различных отраслях экономики, в том числе и индустрии туризма. Системный подход к развитию каждого элемента HRM, даст возможность специалистам индустрии туризма более эффективно осуществлять деятельность по обучению, поиску, подбору и развитию персонала в рамках и целях как одной определенной организации, так и для всего туризма в целом.

Детальное совершенствование каждой подсистемы позволит планомерно модернизировать всю систему управления человеческими ресурсами во всех областях и сферах деятельности. Особенно это актуально в условиях качественного совершенствования всех сфер экономики, и перехода от массового мышления к индивидуальному. Выявление сфер HR менеджмента даст возможность системно подойти к развитию специализированных и отраслевых направлений по управлению человеческими ресурсами организации, персоналом и человеческим капиталом.

Для данного исследования, была выделена подсистема *поиска и подбора персонала*, так как процесс поиска и подбора персонала является одним из наиболее вариативных и требует от организации широко спектра компетенций в области психологии, туризма, делового общения, профессиональной деятельности и пр. Сегодня, каждая организация самостоятельно формирует свой протокол (алгоритм) позволяющий искать и подбирать персонал, при этом, единая методика дала бы возможность подойти к данному процессу

системно и творчески, направляя организации, но не навязывая итоговое решение, т.е. создание механизма поиска и подбора персонала, основанного на едином подходе, но подразумевающим индивидуальный подход, является приоритетом в оптимизации данной подсистемы HRM для индустрии туризма нашей страны.

*Международный опрос субъектов индустрии туризма*, проведенный в первом квартале 2021 года, позволил сформировать не только проблематику диссертационного исследования, но и стал основой для разработки модели ее решения. При проведении опроса, среди субъектов туристского рынка, разработанного в рамках масштабного исследования, были выявлены проблемные и приоритетные направления в данной области HRM

Так, в опросе приняли участия специалисты Казахстана, России, Литвы, Украины. Наиболее важными в рамках данного исследования можно считать вопросы о процессе поиска персонала, ключевых компетенциях и методах, способах отбора. На один из ключевых вопросов: «Каким способом вы обычно ищите сотрудников для предприятий индустрии туризма?» (рисунок 16) [90, с. 247].



Рисунок 16 - Ответ на вопрос «Каким способом вы обычно ищите сотрудников для предприятий индустрии туризма?»

Примечание – Составлено автором [90, с. 247]

Из рисунка 16 видно 53% респондентов ответили, что работа ведется непосредственно с ВУЗами, которые ведут работу в рамках образовательной программы (ОП) «Туризм», 33 % в настоящее время используют широкий спектр сайтов по поиску сотрудников, остальные 14% предложили свои варианты, в которые входили личные контакты, социальные сети, прямая рассылка резюме и прочее.

Данный вопрос формирует представление о настоящем подходе к источникам поиска персонала для предприятий индустрии туризма, а именно

сегодня возникла необходимость поиска и подбора персонала на основе компетентностного подхода, реализуемого симбиозом высших учебных заведений, предприятий индустрии туризма и единой платформы в формате онлайн.

На вопрос «Какой способ поиска сотрудников был бы для Вас удобнее?», 49% респондентов хотели бы использовать специализированный сайт по поиску персонала для индустрии туризма, при его наличии; 38% считают общие сайты по поиску персонала достаточной удобными, 13% ответили, что работа с вузами, профессиональными ассоциациями, личные контакты, организации по поиску персонала, специалисты рекрутинга наиболее предпочтительны (рисунок 17) [90,с. 247].



Рисунок 17 - Ответ на вопрос «Какой способ поиска сотрудников был бы для вас удобнее?»

Примечание – Составлено автором [90,с. 247]

Таким образом, современный процесс поиска персонала включает в себя несколько каналов, по которым, субъекты туриндустрии ищут будущих сотрудников, а именно:

- специализированные сайты, позволяющие осуществлять поиск по резюме, с возможностью устанавливать определенные параметры;
- организации и компании по поиску и подбору персонала, когда специалисты HRM предоставляют свои услуги компаниям, в которых возникает необходимость поиска сотрудников;
- прямая работа с ВУЗами, осуществляющими деятельность по подготовке специалистов в рамках ОП «Туризм», когда потенциально заинтересованные субъекты индустрии туризма принимают активное или опосредованное участие в образовательном процессе, «выбирая» своих будущих сотрудников;
- профессиональные ассоциации и организации, осуществляющие деятельность по консолидации и сотрудничеству компаний индустрии туризма,

владеющие информацией о квалификации специалистов, являющихся членами организации или ассоциации.

Анализируя современные тенденции по поиску и подбору персонала на предприятия индустрии туризма в международном масштабе, можно выделить такие как классические методы поиска и подбора персонала, так и инновационные методики. Процесс поиска и подбора персонала, представлен на рисунке 18 и можно сформировать в нескольких этапах, за каждый из которых отвечает отдельный специалист или целая группа.



Рисунок 18 - Схема основных этапов поиска и подбора персонала

Примечание – Составлено автором

Так, схема основных этапов поиска и подбора персонала включает в себя:

1) Формирование запроса на персонал, это может быть, плановая, прогнозируемая и экстренная потребность в кадрах, которая возникает при различных обстоятельствах и имеет различные временные промежутки.

2) Составление «профиля кандидата», наиболее важных характеристик, которым должен отвечать кандидат для получения вакантной должности. Это могут быть общие позиции по наличию и направлению образования, специальные компетенции, специфические характеристики которыми должен обладать потенциальный работник, а также распределение критериев по следующим видам: необходимые, недопустимые, желаемые.

3) Создание вакансии на основе разработанного «профиля кандидата» и/или поиск потенциальных сотрудников через основные информационные каналы (специализированные сайты, платформы, агентства, обращения в ассоциации и высшие учебные заведения, личные контакты и т.д.).

4) Анализ полученных в результате поиска и запроса резюме, оптимизация времени рекрутера, ответственного за подбор кадров, HR менеджера по туризму и т.д.

5) Проведение анализа потенциальных работников для предприятия индустрии туризма, возможность использования различных методов (традиционное интервью, развёрнутые рекомендации с прошлых мест работы, тестирование профессиональных навыков, интервью по компетенциям, ассесмент-центр, структурированное интервью, профессиональные и психологические тесты и т.д.).

6) Выявление наиболее подходящих кандидатов, назначение испытательного срока, адаптационный период.

7) Принятие итогового решения о принятии и/или отказе на вакантное место.

Пути поиска потенциальных сотрудников можно считать интернет-источники размещения и предоставления информации, личные и профессиональные контакты, различного уровня организации и ассоциации, специализированные системы и т.д., из наиболее востребованных на рынке туризма, сегодня, можно выделить следующие:

- *Специализированные сайты*, на которых размещается резюме, и которые являются «рабочим инструментом» современного HR менеджера. Подобные сайты носят собирательный характер, т.е. множество позиций, направлений деятельности, профессий, которые подразделены на категории и имеют свои параметры. Специалисты по поиску и подбору персонала активно работают на подобных платформах и сайтах, при этом, определяя самостоятельно параметры и анализируя предлагаемые варианты резюме. Одним из таких «инструментов» является платформа *peopleforce*, которая позволяет искать и проводить оценку предлагаемых резюме, назначать интервью, собирать и изучать отзывы, отправлять предложения о работе, анализировать и подготавливать рекрутинг отчеты, а также добавлять новых сотрудников в PeopleHR. Данная программа - PeopleForce при помощи интеграций с системами по поиску работы, такие как HeadHunter, Robota.kz, LinkedIn, Google Workspace, Telegram, Slack или иные программы и платформы, с которыми возможна интеграция под запрос пользователя, позволяет проводить расширенный поиск потенциальных сотрудников [147]. При всех положительных сторонах подобных систем, существует проблема отраслевого подхода, т.е. для поиска специалиста по туризму всех направлений необходимо осуществлять множественные запросы, которые зачастую являются взаимно-пересекаемыми, что влечет за собой возникновение различных ошибок и возможных просчетов системы.

- *Профессиональные агентства* по поиску и подбору персонала, являются местом профессиональной деятельности специалистов по HR менеджменту,



которые владеют широким спектром навыков, методов и способов, доказавших свою эффективность. При обращении в HR агентство, формируется запрос, отражающий все характеристики потенциального работника, проводится обзор и анализ рынка труда и заработной платы, по запрашиваемой позиции, осуществляется прямой поиск и подбор персонала на искомую должность или же массовый подбор специалистов, при необходимости реализуется поиск и привлечение сотрудников узкого профиля и Headhunting ценных кадров международного и регионального уровня, специалисты проводят проверку потенциальных сотрудников на профессиональную пригодность с применением профессиональных инструментов оценки качества возможных сотрудников. Данный путь поиска персонала позволяет подобрать специалистов по задаваемым критериям, при этом, существует проблема несоответствия потенциальных кадров к корпоративной культуре организации, так как поиск персонала осуществляется не представителями компании, а сторонней, пусть и профессиональной организацией, HR агентством.

- *Профессиональные ассоциации* по отраслям являются местом консолидации представителей профессиональной среды, подобные организации осуществляют мониторинг запросов на специалистов, формируют «базу данных» потенциальных кадров, реализуют деятельность по подбору и поиску персонала на «доверительной» основе, т.е. качество предлагаемых кадров, их подготовку, опыт работы и прочие характеристики, ассоциация проверяет самостоятельно, как и всех своих членов. Так, примером можно назвать Казахстанскую туристскую ассоциацию (КТА), которая является некоммерческой, неправительственной организацией. В состав КТА входят туристские компании (туроператоры и турагенты), страховые компании, авиакомпании, национальные парки, учебные заведения и профессиональные СМИ. Ассоциация стоит на защите интересов своих членов (сегодня их насчитывается более 200), осуществляет создание условий для развития туристской отрасли РК, содействует профессиональному росту и развитию специалистов индустрии туризма и т.д. [148]. КТА создан реестр турагентов и туроператоров, реестр гидов / экскурсоводов, информационно-ресурсный, учебный и сертификационный центры. Ассоциацией ведётся активная работа по созданию проектов, обучению и повышению квалификации кадров для индустрии туризма и гостеприимства. Обращаясь с запросом по поиску и подбору персонала, в данную ассоциацию, представители туристской индустрии, субъекты туристского рынка могут получить кадры запрашиваемой квалификации, которые доказали качество своих компетенций в результате сертификации и аттестации, а специалисты индустрии могут пройти аттестацию в сертификационном центре и оставить заявку на поиск работы. Таким образом, КТА не только ведет работу по консолидации субъектов индустрии туризма, но и ведет учет, повышение квалификации и обучение специалистов, как самостоятельно, так и совместно с представителями всех уровней образования.

- *Высшие учебные заведения* по направлению подготовки «туризм и гостеприимство», осуществляют образовательную деятельность по подготовке

высококвалифицированных специалистов, гарантируя их качество и трудоустройство. ВУЗы проводят работу по нескольким направлениям, несомненно, главенствующим является образовательный процесс, но не менее важными можно назвать: мониторинг запросов рынка труда на качественный состав компетенций будущих специалистов (результатов обучения), а также на их количество, специфические навыки и дополнительные квалификации (экскурсовод, инструктор туризма, HR менеджер по туризму и т.д.); разработка, на основе полученных в результате мониторинга, образовательных программ, отвечающим актуальным запросам субъектов индустрии туризма на региональном и международном уровне; формирование расширенной материально-технической базы, для практико-ориентированной подготовки обучающихся в стенах вуза; итоговая аттестация обучающихся с присуждением соответствующего документа (диплома); сотрудничество с независимыми сертификационными центрами, для подтверждения качества подготавливаемых кадров; сотрудничество с широким кругом стейкхолдеров, субъектов индустрии туризма и гостеприимства, потенциальных и действующих работодателей; обеспечение базами практик, трудоустройство и мониторинг карьерного роста выпускников.

Таким образом, сегодня, вуз не только подготавливает специалиста, гарантируя ему трудоустройство, но и следит за его карьерным развитием в профессии, а также осуществляет сотрудничество с представителями индустрии туризма и гостеприимства, по вопросам поиска и подбора персонала для действующих организаций.

Сегодня, основными «каналами» и источниками поиска и привлечения сотрудников для индустрии туризма, несомненно, являются различные интернет-площадки и сайты, на которых размещены вакансии и резюме потенциальных работников; специализированные агентства по поиску персонала; ассоциации по отраслевым направлениям; вузы ведущие подготовку высококвалифицированных специалистов для сферы туризма и гостеприимства. При этом, все перечисленные источники не способны полностью удовлетворить запросы субъектов туризма в поиске и подборе персонала.

Сегодня назрела необходимость создания единой платформы по поиску и подбору персонала именно для индустрии туризма, площадки, которая совместно с HR менеджером по туризму, осуществляющему свою профессиональную деятельность в самой организации, в зависимости от размеров которой это может быть, как отдельная должность, целый отдел или дополнительные должностные обязанности сотрудника (при наличии соответствующих компетенций), что возможно лишь при разработке отдельной ОП «HR менеджер по туризму» или введение дополнительного «Minor» (квалификации) к уже существующим образовательным программам по туризму.

Основные методы, наиболее часто востребованные в процессе подбора персонала на этапе «методов подбора персонала», можно выделить такие классификационные единицы как: психологические и профессиональные, классические и инновационные, общие и частные и т.д. Каждая группа методов

представляет собой своеобразный набор инструкций, результат, от реализации которых, может помочь в принятии итогового решения. Особое внимание стоит обратить на специфику деятельности организации, для которой и осуществляется подбор сотрудника.

В одной компании, на разных должностях будут применяться различные методы подбора персонала, так, для определенной сферы деятельности, формируются ключевые позиции, которыми должны обладать специалисты индустрии туризма, определяется шкала уровня допустимости (например, для индустрии туризма важно наличие профильного образования, опыта работы и рекомендаций, но уровень образования может быть от наличия сертификата о прохождении профильных курсов, диплома ВУЗа по туризму и до степени магистра по туризму, т.е. имеется градация допустимости, тоже самое и с опытом работы и т.д.), а далее разрабатываются конкретные (специальные) требования по каждой позиции и формируется их шкала допустимости.

Таким образом, при поиске и подборе персонала важно выделить ключевые и специальные характеристики, которыми должны обладать или наоборот не иметь представители данного направления (рисунок 19).



Рисунок 19 - Схема основных компетенций специалиста индустрии туризма

Примечание – Составлено автором

Формулирование ключевых и компетенций для специалистов, работающих по всем направлениям индустрии туризма, их детальная проработка в зависимости от целей и миссии отдельной организации, формирование которых в соответствии со «шкалой допустимости», дает возможность конкретной организации грамотно систематизировать требования, предъявляемые к потенциальным и действительным работникам, а также эффективно использовать методы поиска и подбора персонала на всех этапах данного процесса. 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 [149, 150].

Широкий спектр современных методик по подбору персонала является не только положительным моментом в деятельности специалистов по управлению персоналом, но и создает ряд проблем, зачастую связанных с выбором наиболее действенных методов, таким образом мы возвращаемся к определению ключевых и специальных компетенций, которые и формулируют «цель», для которой и происходит выбор методов (рисунок 20).

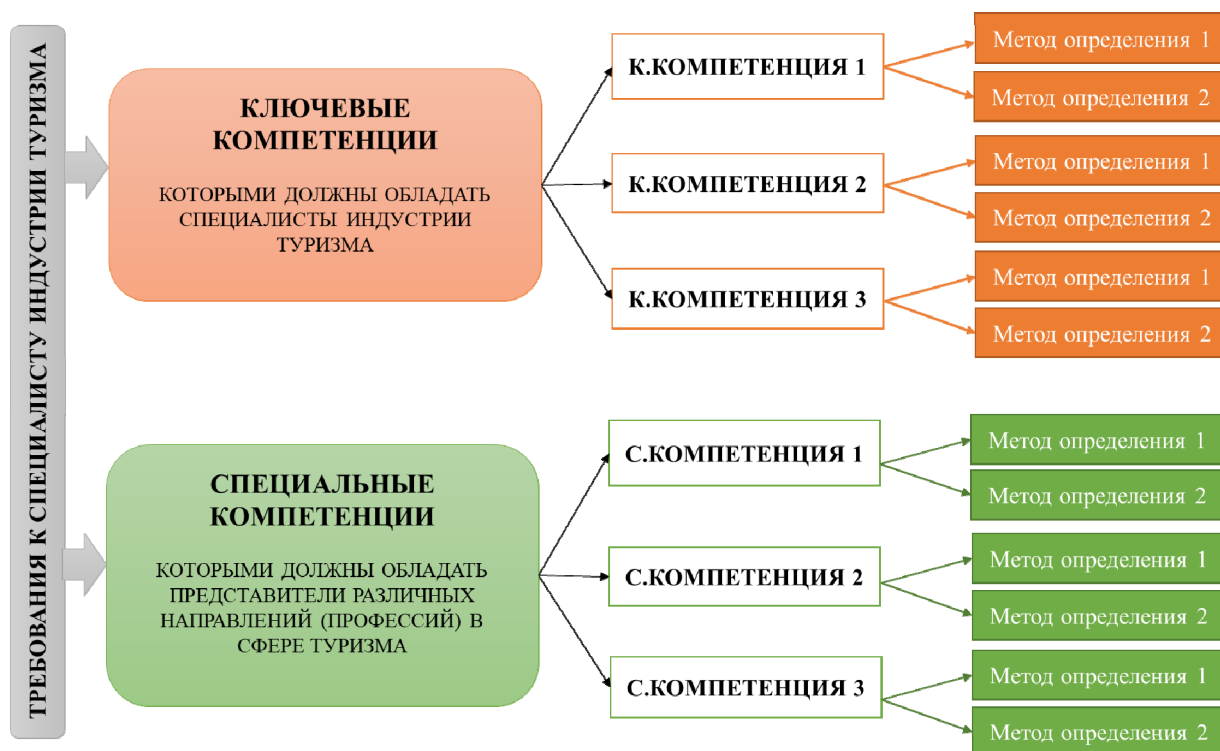


Рисунок 20 - Схема определения методов для диагностики уровня компетенций специалиста индустрии туризма

Примечание – Составлено автором

Согласно рисунку 20, для каждого вида компетенций должен существовать один или несколько вариативных методов диагностики их уровня и наличия. В большинстве случаев, выбор продиктован опытом и спецификой самой организации, ее целью и миссией, уровнем развития системы управления человеческими ресурсами в данной компании и т.д. Ключевые компетенции представляют собой все знания, умения и навыки, которыми должен обладать любой специалист, работающий в индустрии туризма или в конкретной организации. Специальные компетенции носят наиболее индивидуальный характер, т.е. разрабатываются для определенной должности и могут значительно отличаться в зависимости от должностей, существующих в туристской организации. Важным является понимание того, что каждый субъект индустрии туризма, каждая организация и компания, должна сама

принимать решение о том, какими именно компетенциями необходимо владеть их сотрудникам в зависимости от занимаемой должности.

Методы подбора персонала подразделяются на традиционные, которые достаточно часто применяются в процессе подбора кадров в Казахстане и странах СНГ, и нетрадиционные методы, распространенные в странах дальнего зарубежья и постепенно применяемые в профессиональной сфере (рисунок 21).

Традиционными методами отбора персонала являются:

- *анализ резюме*, как один из информативных методов самоопределения потенциального работника, его критический анализ персональных знаний, умений и навыков, определение ключевых и специальных компетенций, сильных сторон и прочее;

- *собеседование*, возможность HR менеджера оценить потенциального кандидата при очной встрече, используя методики психо- и профессиональной диагностики качеств, изложенных в резюме или не указанных в нем, для потенциального работника, это возможность произвести положительное впечатление, дополнить изложенные в резюме позиции и т.д.;

- *анкетирование* – это метод получения четких ответов на поставленные вопросы, разработка которых может иметь несколько подтекстов, т.е. качественно разработанная анкета, позволяет за минимальное количество вопросов и времени определить уровень как профессиональных, так и личностных характеристик;

- *тестирование*, которое представляет собой ограниченное количество вопросов с вариантами «открытых», «закрытых» и вариативных ответов, в обобщенном виде, тесты можно разделить на три основные категории: *испытания* (тесты на выполнение отдельных видов работ, тесты, связанные с моделированием условий деятельности (метод профессиональной пробы). Деловые и ролевые игры (так называемые "театрализованные тесты") и т.д.), *опросники* и *проективные тесты* (тест «Роршаха», тест «Люшера», тематический апперцептивный тест (ТАТ), тест «Майнера» и т.д.). Тесты также могут быть предназначены для определения уровня психоэмоционального и интеллектуального уровня (тесты на уровень интеллекта (тесты на IQ - интеллектуальные тесты); тесты на личностные качества; тесты на творческий потенциал личности). Эти четыре основных категории методов лежат в основе современного подбора персонала.

К нетрадиционным методам отбора персонала относят нестандартные методы, которые являются довольно спорными в отношении своей эффективности, так как объем времени на их проверку был недостаточным. Чаще всего, такие методы используются отечественными компаниями в качестве экспериментов, но в странах Америки и Европы, а также в некоторых государствах Восточной Азии данные методики достаточно популярны. Например, *стрессовое интервью*, которое позволяет изучить поведение кандидатов в нестандартных и зачастую стрессовых условиях. Это может быть, как отсрочка или задержка собеседования, нестандартные вопросы и пр.



Рисунок 21 - Методы подбора персонала (примеры наиболее распространенных методов)

Примечание – Составлено автором

Главная цель *brainteaser-интервью* - определить логическое мышление и сообразительность кандидата, сами задания могут быть достаточно спорными, стрессовыми, иногда не однозначными, но при этом имеют логические решения. Методы *физиогномики* направлены на исследование кандидата, его качеств и типа личности через анализ черт лица человека и его мимики, *графологии* – анализа почерка.

Таким образом, процесс подбора и поиска персонала для индустрии туризма должен осуществляться профессионалами, обладающими навыками данной деятельности в системе управления персоналом, человеческими ресурсами и человеческим капиталом. Сегодня, HR специалист достаточно востребованная профессия, но особенности огромного многообразия профессий вынуждают представителей данной сферы изучать нюансы каждого направления, при этом, данная проблема может быть решена несколькими способами. Одним из которых, несомненно, является составление «портрета» должности, сочетающего ключевые и специальные компетенции, а также наиболее эффективные методы их определения в соответствии со «шкалой допустимости».

### **Выводы по 2 разделу**

В настоящее время наиболее актуальными направлениями в развитии системы HRM для туристической индустрии, в первую очередь является процесс оптимизации работы всех элементов (подсистем) единой системы управления человеческими ресурсами. Индустрия туризма отличается специфическим объектом и предметом труда, по сути, в обоих случаях это человек, т.е. туризм – это непрерывная работа людей с людьми.

Проведя детальный анализ запросов рынка туризма, можно прийти к выводу, что субъекты индустрии нуждаются в высококвалифицированных специалистах, имеющих навыки самоопределения, саморазвития и построения персонального карьерного вектора, т.е. компетенции HR специалиста. Разработка инновационных образовательных программ по туризму должны включать в себя наличие данных компетенций, выраженных в комплексах дисциплин для каждого уровня образования. Таким образом, сегодня, подготовка специалиста системы управления человеческими ресурсами в индустрии туризма может быть осуществлена как в процессе изучения образовательной программы «Туризм», так и при получении дополнительной квалификации.

Такой специалист не только будет владеть навыками управления персоналом, его поиска и подбора, развития и совершенствования, но и понимать специфику туристической деятельности, и соответственно знать особенности данной индустрии, что несомненно является сильной стороной организации. Сегодня, выявление приоритетных позиций в специализированных направлениях развития системы управления человеческими ресурсами, позволит определить проблемные и перспективные элементы и разработать качественные пути их решения.

## 3 РЕЗУЛЬТАТЫ СОБСТВЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

### 3.1 Современный профессиональный подход к подготовке менеджеров HRM для туризма

Тенденции последних лет доказывают необходимость преобразования системы управления человеческими ресурсами в туризме Республики Казахстан. В своих посланиях казахстанцам, Елбасы Назарбаев Н.А. и нынешней Президент республики Касым-Жомарт Токаев неоднократно отмечали важность данного вопроса: «...правильно, когда в основе любого дела лежит профессионализм... Задача национальной интеллигенции на новом этапе – укоренить новые принципы национального характера, а также способствовать повышению качества нации» [5]. При этом, развитие человеческого потенциала – это задача глобального масштаба. Всемирный банк развития уже сегодня реализует «Проект развития человеческого капитала» в котором, на январь 2021 года 79 стран с различным уровнем дохода разрабатывают при поддержке Группы Всемирного банка стратегические подходы, которые позволят им радикальным образом улучшить результаты в области развития человеческого капитала [151]. Активно развиваются международные организации HR менеджмента, например, лидером в данной области можно назвать Hill International находится в 72 офисах в 36 странах, в том числе и в Казахстане. Цели этих и многих других организаций в сфере HRM состоят в том, чтобы повысить эффективность применения человеческих ресурсов, путем их развития и формирования качественного человеческого потенциала.

Индустрия туризма является одним из наиболее приоритетных секторов, определяющих мировую экономику в настоящее время [152,р. 1563], а подготовка высококвалифицированных туристских кадров является одной из первостепенных задач не только для профессионального туристского образования, но и для всей индустрии туризма. Эту задачу ставит перед нами и государство, и субъекты туризма и общество в целом.

Сегодня, развитие профессионального туристского образования основано на множестве факторов, оно должно носить интегральный и системный характер. Каждый этап в формировании будущего специалиста можно назвать ключевым, каждый компонент должен быть не только проанализирован, но и подвергнуться критическому осмыслению всех задействованных в подготовке сторон. Исследуя систему туристского образования Республики Казахстан, можно выявить основные этапы, характеризующиеся определенными отличительными особенностями и раскрывающие тенденции туристского рынка того времени.

Современный подход к туристскому образованию должен основываться на принципах непрерывного образования на протяжении всей жизни, системности и трансдисциплинарности, практико-ориентированном и системном подходе с вовлечением широкого круга стейкхолдеров в процесс подготовки и реализации образовательных программ по направлению «Туризм». В то же



время, профессиональное туристское образование — это своеобразный симбиоз нормативно-правовых и законодательных документов в области туризма и образования, требований туристского рынка труда, региональных и международных стандартов, направленных на реализацию компетентно-ориентированной модели выпускника образовательной программы «Туризм».

Сегодня, разработка современного профессионального подхода к процессу подготовки специалистов для индустрии туризма, является необходимой ступенью развития всего туристского образования нашей страны. В процессе диссертационного исследования, авторами на примере цикла дисциплин «Управление человеческими ресурсами», которые разработаны в контексте системы непрерывного образования по ОП «Туризм» для уровней бакалавриата, магистратуры и докторантуры (Приложение А, Б, В). В процессе были изучены современные региональные и международные подходы к формированию образовательных программ в системе непрерывного образования; проанализированы действительные запросы субъектов индустрии туризма и выявить приоритетные направления для разработки циклов дисциплин; сформирован современный, профессиональный подход к процессу подготовки специалистов для индустрии туризма, реализовав его на определенном цикле дисциплин [153].

Исходными данными, ставшими основой исследования, являются результаты проведенного в несколько этапов опроса, как среди субъектов индустрии туризма, действительных и потенциальных работодателей, так и вузов Республики Казахстан. Также, детально проанализированы нормативно-правовые и законодательные акты республики в области туризма и образования, профессиональные стандарты и пр. В процессе исследования были выявлены ключевые результаты образовательного процесса, компетенции, необходимые для качественной профессиональной деятельности [153, с. 58].

Процесс создания цикла дисциплин состоял из нескольких, ключевых стадий:

- 1) проведение анализа современного состояния процесса подготовки специалистов для туристической индустрии;
- 2) формирование и проведение профессиональных опросов, как среди субъектов индустрии туризма и образования, с целью выявления ключевых потребностей рынка;
- 3) анализ нормативно-правовых и законодательных актов на национальном и международном уровне, в области туризма и образования, прямо или косвенно влияющих на качество подготовки туристских кадров; разработка поэтапной модели освоения профессиональных компетенций в контексте непрерывного образования, на примере конкретных дисциплин.

Результаты каждого этапа позволили сформировать современный, практико-ориентированный и компетентности подход к непрерывному туристскому образованию, на примере дисциплины «Управление человеческими ресурсами», так как именно HRM (*human resource management*) является специализированной функцией в организациях, направленных на

управление трудом направленной на развитие человеческого капитала в целом и каждого работника в частности [154].

Так, в настоящее время туристское образование представляет собой активно и динамично-развивающуюся отрасль образования, которая должна отвечать стандартам государства, общества и конечно постоянно-возрастающим запросам субъектов туристского рынка. Туристские фирмы не могут позволить себе иметь неквалифицированные кадры, их кадровая политика постепенно переориентируется в сторону высококвалифицированного персонала, имеющего специальное туристское образование [155]. Сегодня, именно продуктивная взаимосвязь между наукой и профессиональной деятельностью должна стать основой современного профессионального туристского образования. Так, в словаре-справочнике «Сервис и туризм» квалифицируется определение туристское образование по двум направлениям:

- 1) овладение определенными знаниями и навыками по конкретной профессии и специальности, относящиеся к туристской индустрии;
- 2) комплекс услуг, относящихся к непроизводственной сфере по подготовке специалистов с высшим и средним профессиональным образованием, рабочих кадров для туристской индустрии [156].

Исследуя различные подходы к пониманию термина «туристское образование», было выявлено множество видов его интерпретации [65, с. 23], так сегодня туристское образование представляет собой сложную, открытую формирующуюся систему, которая включает в себя: обучающихся, образовательные и научные организации и их объединения, в том числе общественно-государственные, органы управления туризмом и образованием, объединения работодателей индустрии туризма, образовательные программы, государственные образовательные стандарты, профессиональные стандарты и систему профессиональной сертификации специалистов [157, 158].

Основной «ключ» к пониманию термина «туристское образование» заключен в двух словах, которые системно раскрывает его смысловое определение, а именно «туризм» и «образование», каждое из которых имеет множество понятий, раскрывающих специфичность относительно нового термина. Таким образом, профессиональное туристское образование – это многоплановый, непрерывный процесс освоения обучающимся профессиональных компетенций в области туризма и смежных с ним направлений, сформированных в соответствии с запросами государства, общества и субъектами индустрии туризма.

Современное туристское образование развивается на базе четырех основных идей, соответствующих основным целям туристского образования связанные с удовлетворением потребностей четырех субъектов – его «потребителей»: личности, общество, производство и сфера туристского образования [159]. Основные элементы, на которых основывается профессиональное туристское образование и которые оказывают прямое влияние на его развитие представлены на рисунке 22, и охватывают всех заинтересованных в качественной подготовке специалистов для индустрии туризма [153, с. 60].

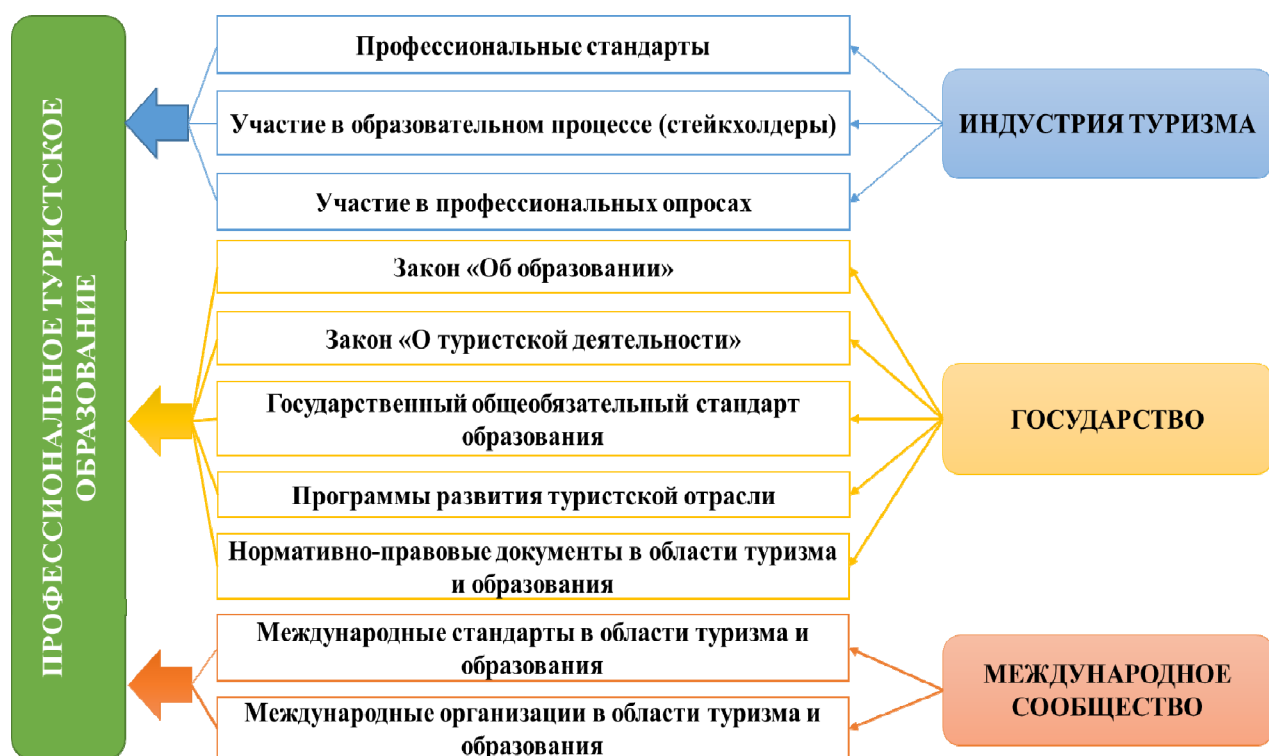


Рисунок 22 – Источники разработки образовательной программы по направлению «Туризм»

Примечание – Составлено автором [153,с. 60]

Сегодня заметна положительная динамика, представители индустрии туризма, государство и международное сообщество активно вовлекаются в процесс подготовки кадров. Так, вузам дана академическая свобода, их деятельность координируется нормативно-правовыми и законодательными актами, принятыми на территории нашей страны. Международные стандарты и организации, позволяют вузам Казахстана активно работать за пределами нашей страны, происходит обмен преподавателями, студентами, повышается престиж казахстанского образования, что, несомненно, оказывает положительный эффект на уровень республики на международной арене. Индустрия туризма оказывает прямое влияние на подготовку специалистов, так как именно субъекты туристского рынка являются основными «потребителями» образовательного процесса, именно их вовлечение в процесс подготовки кадров позволяет говорить о качественном, практико-ориентированном подходе. Сегодня, вузы стараются привлекать широкий круг стейкхолдеров к подготовке и разработке образовательных программ, их реализации, итоговой аттестации и сертификации, в числе которых и представители туристских фирм и компаний [64,с. 268]. При этом, если в разработке ОП принимают участие несколько работодателей, то в образовательном процессе их доля составляет 20-30% от общего состава профессорско-преподавательского состава кафедры, что также говорит о практико-ориентированном подходе [153,с. 60].

Согласно рисунку 22, в формировании современного туристского образования активное участие должны принимать:

1) Государство, через соответствующие нормативно-правовые и законодательные документы в области туризма и образования, применение которых носит обязательный характер, активно регулирует деятельность вузов в условиях академической свободы, тем самым гарантируя качество подготовки профессиональных кадров для индустрии туризма.

2) Индустрия туризма, через ее представителей, а именно туристских фирм, организаций и сообществ, которые активно вовлечены как в разработку образовательных программ и дисциплин, работают в качестве преподавателей, специалистов, консультантов и работодателей, а также, принимают участие в профессиональных опросах с целью улучшения качества образовательного процесса в ВУЗах по ОП «Туризм».

3) Международное профессиональное сообщество, через организацию ассоциаций по направлениям в области туризма, формирование единого пространства для качественного туристского образования и пр. [153,с. 61].

Современная система образования Республики Казахстан прошла достаточно интересный путь развития, сегодня, она основана на принципах непрерывности и преемственности (уровни образования), совокупности индивидуальных способностей, профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения работы в рамках соответствующего вида профессиональной деятельности (квалификация), а также при учете специфических организационных особенностей (продолжительности, форме, возрастно-социальному признаку, численности и др.). Все это, дает возможность говорить о планомерном развитии всей системы высшего и послевузовского образования, в динамике, данный процесс происходит и сейчас, качественные изменения, основанные на глубоком исследовании, модернизации и совершенствовании всех элементов туристского образования на международном и региональном уровнях [153,с. 61].

Данные, представленные на рисунке 23 могут носить стандартный характер, так как охватывают всю систему образования Республики Казахстан, при этом, существуют специфические особенности туристского образования, такие как:

1) *Практико-ориентированный характер обучения*, обусловленный не только обретением теоретических знаний по основополагающим профессиональным направлениям, с возможностью их применения в практической деятельности во время внеаудиторных занятий и производственных практик. Практико-ориентированный подход активно применяется в циклах дисциплин, носящих профессиональный характер, т.е. компетенции (знания, умения и навыки) напрямую будут задействованы в процессе трудовой деятельности [153,с. 61].

При разработке подобных дисциплин, приоритет направлен на практические занятия, которые могут проводиться как в аудиторной, так и внеаудиторной форме (экскурсии, занятия в музеях, объектах туристского интереса, на базе туристских компаний и пр.), имеется положительный опыт

сотрудничества образовательной среды и представителей туристского бизнес-сообщества, когда происходило совмещение двух преподавателей по одной дисциплине, где практические занятия проводились непосредственно работником туристской фирмы и компании [160].

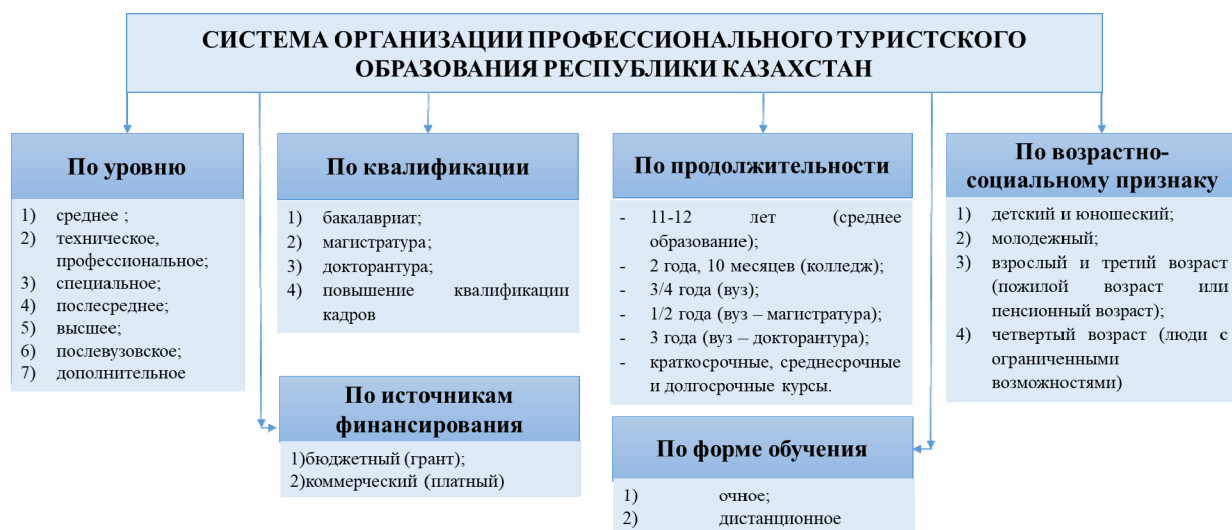


Рисунок 23 - Классификация туристского образования Республики Казахстан

Примечание – составлено автором [145; 153, с. 61]

2) *Гуманистическая направленность* туристского образования, как одной из наиболее контактных сфер профессиональной деятельности в системе «человек-человек», а также продиктованной концепцией личностного подхода к построению образовательного процесса. Данная позиция раскрывается в двух направлениях, во-первых, это индивидуальный подход к формированию «своего образовательного вектора», когда обучающийся является главным координатором, он выбирает дисциплины в рамках ОП, а во-вторых, это возможность «включения» дополнительных занятий внеаудиторное время с целью личностного (тренинги и пр.), профессионального (мастер-классы и пр.), культурного (вечерние мероприятия, театры и пр.), социального (мероприятия и пр.) роста и развития. Все эти составляющие формируют новый взгляд на образование двадцать первого века, где человек является основной ценностью, не ресурсом, а капиталом своей страны, государства и общества.

3) *Единство структурных элементов педагогического процесса* – взаимосвязь обучения и воспитания, с целью подготовки всесторонне развитой личности которое будет не просто отличным специалистом, обладающим необходимыми профессиональными компетенциями, но и достойным гражданином и патриотом своей страны. С этой целью активно проводятся разнообразные мероприятия, направленные не только на приобретение профессиональных компетенций, но и на формирование личностных, социальных, культурных качеств, необходимых для деятельности в сфере «человек-человек» [153, с. 62].

4) Преемственность (непрерывность), выраженная в освоении определенных уровней образования (бакалавриат, магистратура, докторантура), а также в системе пост- и пререквизитов, когда дисциплины являются взаимосвязанными между собой комплексами компетенций. Непрерывность образования или «образование на протяжении всей жизни», реальность нашего времени, когда обучающийся поэтапно формирует, углубляет и расширяет свои знания, умения и навыки в профессиональной области, как до получения степени (диплома, сертификата и пр.), так и после (постоянное повышение квалификации).

5) *Научность и подлинность образования* выражена в качественном подходе к образовательному процессу, когда теоретические знания и практические навыки должны быть научно обоснованы и быть подлинными, т.е. основанными на реальных исследованиях, что позволяет повысить и поддерживать высокий уровень предоставляемых образовательных услуг. Многие вузы, реализующие подготовку специалистов по ОП «Туризм», уже сегодня активно практикуют проектную деятельность обучающихся, а результаты их научно-исследовательской деятельности публикуются и участвуют в конкурсах, в том числе и на грантовое финансирование, что повышает престиж профессии и вуза [153,с. 62].

6) *Свобода и плюрализм в образовании*, реализуется в ответственности обучающегося за построение индивидуальной траектории обучения и качестве приобретаемых компетенций. Обучающийся становится инициатором, координатором и «заказчиком» образовательного процесса, именно он в большей степени заинтересован в качестве предоставляемых вузом образовательных услуг. В то же время, обучающиеся и выпускники активно привлекаются к проектированию, разработке и экспертизе образовательных программ, их корректировке и пересмотру [153,с. 62].

7) *Патриотизм в условиях глобализации и локализации* обусловлен необходимостью воспитания гражданственности и патриотического мышления будущего специалиста индустрии туризма. В состав ОП «Туризм» многие вузы уже внедрили регионально-краеведческий компонент, с помощью которого, обучающиеся не только изучают региональные особенности территории, но и учатся разрабатывать готовые турпродукты на основе существующих ресурсов, популяризируя объекты природного и историко-культурного наследия среди граждан и гостей региона, тем самым развивая туристскую привлекательность регионов нашей страны [153,с. 62].

8) *Дуальность* – преодоление между теорией и практикой, образованием и производством, и повышение качества подготовки квалифицированных кадров с учетом требований работодателей.

9) *Инновационность* – целенаправленное изменение, вносящее в среду обитания новые стабильные элементы, вызывая - переходные системы из одного состояния в другое, т.е. нововведения, или инновации характерные педагогического процесса по подготовке туристских кадров [160,с. 65].

Таким образом, современный подход к развитию профессионального туристского образования Республики Казахстан обусловлен множеством

элементов, которые могут носить специфический характер, при этом сохраняя основные тенденции развития индустрии туризма. Современные педагогические технологии, усовершенствованные посредством практической деятельности и сочетающие в себе общепринятые элементы обучения, формируют многоуровневую систему подготовки туристских кадров, направленные в первую очередь на практико-ориентированные компетенции, которые и определяют компетентно-ориентированный подход к педагогическому процессу туристского образования.

В настоящее время подготовку профессиональных туристских кадров в Республике Казахстан осуществляют около 40 ВУЗов. Каждый из которых разрабатывает свою образовательную программу на основе обязательных и дополнительных документов. На сегодняшний день в системе высшего образования имеется два концептуальных подхода к разработке образовательной программы, определяемые целями и задачами системы образования в целом. К ним относятся: компетентностный и модульный подходы, каждый из которых «заставляет» строить образовательную программу по определенной схеме, структуре, модели [161].

Сам процесс развития туристского образования в Республике Казахстан принято делить на несколько этапов:

- 1) туристское образование в контексте общего советского образования;
  - 2) формирование национального вектора развития туристского образования;
  - 3) интеграция в международное туристское образовательное пространство.
- Каждый из этапов имеет свои отличительные характеристики и отражает требования, выдвигаемые к профессиональному туристскому образованию [162]. Так, основные требования и критерии туристского образования представлены на рисунке 24 [153, с. 63].

Представление на рисунке 24, принципы выдвигаемые профессиональным, научным и педагогическим сообществом, реализуются в настоящее время. Особое место в данном процессе должно быть отведено именно анализу тенденций современного туризма, выраженном в требованиях государства (Государственный общеобязательный стандарт образования, нормативно-правовые и законодательные акты, стратегические планы развития в области туризма и образования и пр.), субъектов туристского рынка (профессиональные стандарты, опросы, совместная работа и пр.) и общества [163].

В рамках масштабной научно-исследовательской работы в области совершенствования качественного подхода к процессу профессионального туристского образования, с целью выявления его современного состояния, авторами был проведен опрос среди представителей туристского образования, учебных заведений разного уровня. Данный опрос дал возможность выявить не только особенности современного туристского образования, но и сформировать приоритетные направления по его совершенствованию. В ходе опроса, респондентам, в роли которых выступили представители вузов реализующих подготовку специалистов по ОП «Туризм», был предложен ряд вопросов, позволяющих сформировать точное представление о современных тенденциях

подготовки специалистов для индустрии туризма [153,с. 63].



Рисунок 24 - Современные принципы профессионального туристского образования

Примечание –Составлено автором [153,с. 63]

С целью выявления наиболее значимых документов, которые на сегодняшний день вовлечены в образовательный процесс, был сформирован вопрос: «На каких документах, нормативно-правовых и законодательных актах, стандартах и прочее, основывается разработка ОП (образовательных программ в вашем вузе)?», большинство респондентов отметили именно общеобязательные стандарты образования, принятые в стране ВУЗа (ФГОС, ГОСО, профессиональные классификаторы и пр.) и профессиональные стандарты принятые субъектами туристической индустрии на региональном и международном уровне (паспорта профессий, атлас профессий, профессиональные стандарты ГПП «Атамекен» и пр.). Анализ полученных ответов представлен на рисунке 25 [153,с. 64].

Основными документами, оказывающими прямое воздействие на деятельность ВУЗов, подготовку, формирование и развитие ОП (образовательных программ) Республики Казахстан являются: Закон «Об образовании» с изменениями и дополнениями; Классификатор направлений подготовки кадров с высшим и послевузовским образованием РК; ГОСО высшего и послевузовского образования; Типовые правила деятельности организаций высшего и послевузовского образования; Правила организации учебного процесса по кредитной технологии обучения; Профессиональный



стандарт «Туризм» утверждённый Приказом Председателя Правления Национальной палаты предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен»;

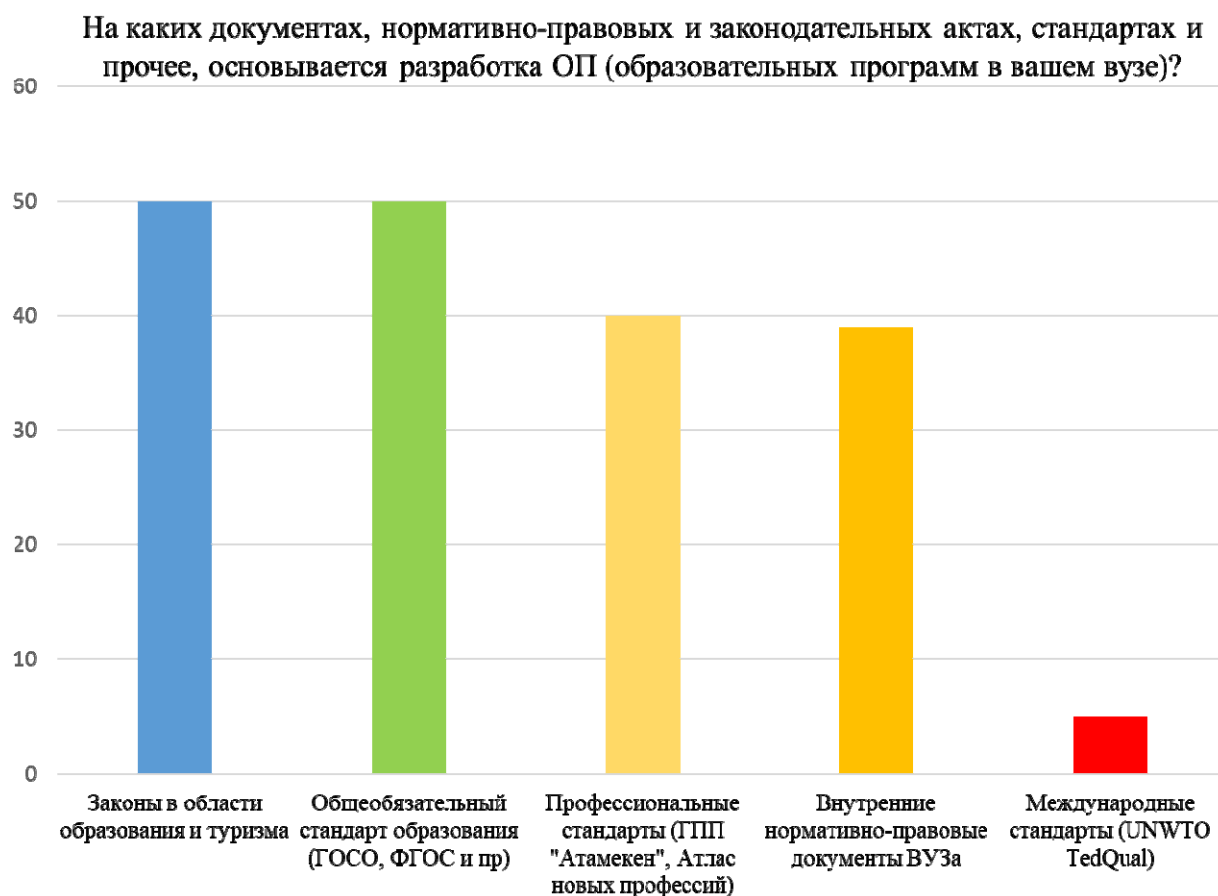


Рисунок 25 - Анализ ответов на вопрос «На каких документах, нормативно-правовых и законодательных актах, стандартах и прочее, основывается разработка ОП (образовательных программ в вашем вузе)?»

Примечание – Составлено автором на основе опроса, проведенного в Google form [153, с. 64]

Концепция развития туризма на 2019-2025 годы и др. Так, например, профессиональные стандарты основаны на анализе требований к трудовой деятельности и её результатам и подлежат постоянному мониторингу и обновлению по мере изменений содержания трудовой деятельности [146; 153, с. 64].

Профессиональные стандарты были приняты в 2017 году и дополнены в 2019 году на территории Республики Казахстан Национальной палатой предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен», совместно с Казахстанской туристской ассоциацией (КТА). Таким образом, разработка ОП на основании анализа внешних и внутренних факторов должно осуществляться с широким привлечением разнообразных стейкхолдеров (ассоциаций,

представителей бизнес-среды, работодателей, ППС, представителей студенчества, и др.) при тщательном изучении запросов государства, требований бизнес-среды, запросов работодателей и т.д. (рисунок 26) [153,с. 64].



Рисунок 26 - Схема формирования образовательной программы «Туризм»

Примечание – Составлено автором [153,с. 64]

При анализе данных стандартов, а также основных законодательных и нормативно-правовых документов, были выявлены требования, которые сегодня выдвинуты перед туристским образованием и формируют ключевые элементы результатов освоения профессиональных компетенций будущими специалистами индустрии туризма [153,с. 64].

С этой же целью, авторами был сформирован вопрос «Какие компоненты туристского образования на ваш взгляд являются наиболее важными, ключевыми?» в рамках профессионального опроса представителей профессионального туристского образования. Наиболее частыми ответами были названы: краеведение, иностранные языки, HRM (управление человеческими ресурсами), менеджмент, маркетинг, новые информационные технологии, психология, география туризма и прочее. При этом, наиболее частым запросом в профессиональных и образовательных стандартах на всех уровнях образования (бакалавриат, магистратура, докторантура) являются именно навыки в системе управления человеческими ресурсами (HRM) [153,с. 65].

Именно HRM сегодня активно внедряется в систему высшего туристского образования, так как управление человеческими ресурсами – это специализированная функция в организациях, нацеленная на управление наёмным трудом, которой, как правило, наделено особое подразделение («отдел кадров», «служба управления персоналом», «департамент HR»). Понятие HRM охватывает все процессы поиска, подбора, развития, продвижения, обучения персонала и прочее, в основе которого несомненно, лежит менеджмент, так как минимум пять сфер организации должны быть управляемыми, а именно: производство, маркетинг, финансовая бухгалтерия, учетная бухгалтерия и персонал [153,с. 65].

В процессе построения непрерывного цикла освоения профессиональных компетенций, были изучены современные инновации в области создания и управления организацией [144,р. 1297], источники, раскрывающие роль стратегических методов управления персоналом [143,р. 261], современные HRM-системы по управлению предприятием [164] и основные, классические труды о человеческом капитале и управлении им [89,с. 18].

На основе полученных данных, в Казахской академии спорта и туризма, авторами разработан курс дисциплин по формированию навыков управления персоналом как на уровне специалиста на рисунке 27, так и на уровне исследователя на трех основных уровнях: бакалавриат, магистратура и докторантура:



Рисунок 27 - Процесс освоения компетенций по управлению человеческими ресурсами в системе непрерывного туристского образования

Примечание – Составлено автором [110,р. 1009]

1) *Бакалавриат* – дисциплина «Управление персоналом в туризме». раскрывает основы компетентного подхода при поиске, подборе, подготовке, профессиональной деятельности, развитие и оценки персонала. Курс включает в себя теоретические и практические основы управления персоналом, разработки организационного механизма и планирования потребности в персонале, психологической и профессиональной подготовки кадров, управление их мотивацией в условиях современной индустрии туризма с целью приобретения конкурентного преимущества [110,р. 1009] (Приложение А).

2) *Магистратура* – дисциплина «HRM в сфере туризма» углубляют компетенции в области управления персоналом, исследует современные модели HRM: конкурирующие ценности, рациональные цели внутренних процессов,

человеческих отношений, открытых систем менеджмента. Особенности HR менеджмента в туристских отраслях и на предприятиях туристской индустрии за рубежом и в Казахстане. HRM и управление персоналом. Основные направления работы с человеческими ресурсами [110,р. 1009] (Приложение Б).

3) *Докторантура – дисциплина «HRM – в сфере услуг»* расширяет и совершенствует компетенции в области HRM, раскрывает особенности эффективного управления человеческими ресурсами на всех видах и типах предприятий сферы услуг, с учетом психологии управленческой деятельности и организации процессов взаимодействия внутренних департаментов и отделов туристского предприятия [110,р. 1009] (Приложение В).

Курс включает освоение экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических методов отбора, распределения и развития человеческого капитала, а также способов автоматизации управления персоналом, координации и контроля качества предоставляемых услуг [110,р. 1009; 153,с. 65], а также современные исследования в области управления персоналом направленные на внедрение системы управления персоналом на предприятиях реального сектора [165] и образовательную среду [130,с. 117].

Процесс освоения профессиональных компетенций в области HRM для специалистов индустрии туризма должен носить непрерывный характер в системе высшего и послевузовского образования. Так, в Казахской академии спорта и туризма, авторами разработана трехэтапная модель для образовательной программы «Туризм», которая отмечена международным сертификатом качества UNWTO TedQual [166].

Тенденции современного HRM в туризме и туристском образовании продиктованы запросами рынка труда, субъектами индустрии туризма и заказом государства на подготовку профессиональных кадров.

Принципы непрерывного образования, образования в течении всей жизни наложили свой отпечаток на все сферы профессионального развития специалистов. Реализуя данный принцип при подготовке туристских кадров, владеющих навыками HRM, авторами разработана модель формирования, становления и развития компетенций, необходимых при планировании, управлении и повышении эффективности человеческих ресурсов на предприятиях индустрии туризма.

Таким образом, концептуальный подход к организации профессионального туристского образования должен основываться на современных принципах и подходах к системе образования, способствовать дальнейшему развитию индустрии туризма через научно-исследовательский подход университетов третьего поколения. Результатом исследования стала разработка модели непрерывного компетентностного развития профессионального туристского образования, которая была апробирована на трех уровнях образования на примере дисциплин системы управления человеческими ресурсами в Казахской академии спорта и туризма (рисунок 28) [153,с. 66].



Рисунок 28 - Модель непрерывного компетентностного развития профессионального туристского образования

Примечание – Составлено автором [153,с. 66]

Согласно рисунку 28, при исследовании современных требований государства и общества, изложенных в актуальных нормативно-правовых и законодательных актах Республики Казахстан, запросов субъектов индустрии туризма, выявленных через профессиональные опросы, встречи и открытые дискуссионные площадки, а также в результате экспертного оценивания действующих образовательных программ и профессиональные стандарты, авторами был выявлен запрос на формирование компетенций в сфере управления человеческими ресурсами.

Команда профессионалов, составителей ОП проанализировала международные тенденции в области HRM, подготовила процесс освоения необходимых знаний, умений и навыков, а также путь их углубления и расширения в контексте поэтапного туристского образования, предполагаемые результаты и необходимые требования к кандидатуре потенциального преподавателя, который планомерно реализует поставленные задачи через инновационные формы организации образовательной деятельности [153, с. 66].

Таким образом, в настоящее время формирование образовательных программ должно быть основано в первую очередь на требованиях государства, которое изложено в образовательных стандартах, нормативно-правовых и законодательных актах, и иных документах, а также учитывать запросы рынка труда, мнения потенциальных работодателей, предложения широкого круга специалистов индустрии туризма и гостеприимства, и отвечать не только республиканским стандартам, но и стандартам международных организаций.

Так, сегодня, наблюдается четкая тенденция на практико-ориентированный характер туристского образования, его системность и непрерывность, что должно быть отражено как в образовательных программах «Туризм» (по всем уровням: бакалавриат, магистратура, докторантура), так и в циклах дисциплин, разработанных с учетом поэтапного освоения профессиональных компетенций с их последующим углублением на всех ступенях образовательного процесса.

На основе полученных данных, авторами выявлены и сформированы актуальные позиции, направленные на развитие и качественное улучшение современного туристского образования, а именно:

1) *Современное развитие профессионального туристского образования* основывается на множестве принципов, таких как практико-ориентированность, системность, непрерывность и пр., реализация которых гарантирует результативность данного процесса и как итог, высокое качество профессиональных кадров для индустрии туризма.

2) *Концептуальный подход* к организации туристского образования должен основываться не только на обязательных нормативно-правовых и законодательных актах и законах, но и на запросах субъектов индустрии туризма, что позволит сформировать четкое представление о том, какой именно специалист необходим современному туристскому рынку, какими компетенциями он должен обладать, к чему должен быть подготовлен. Это позволит повысить показатель трудоустройства выпускников вузов и уровень удовлетворенности работодателей.

3) *Постоянный мониторинг потребностей* всех заинтересованных в образовательном процессе сторон (государство, общество, профессиональная среда, международное сообщество и др.) через определенные «каналы связи» позволит реализовать качественный подход к развитию всей системы профессионального туристского образования. При подобном мониторинге, через опросы, прямые встречи, участие в создании образовательных программ, а также через преподавательскую деятельность, отзывы на выпускников и т.п., вузы смогут постоянно совершенствовать ОП, отвечать на актуальные запросы туристского рынка и повышать общую эффективность и качество образовательного процесса в целом [153, с. 67].

Постоянное повышение квалификации специалистов всех уровней, позволяет расширить навыки управления человеческими ресурсами, изучать инновационные направления, исследовать тенденции современного HRM в туризме, а также быть активными участниками развития человеческого капитала страны. Данная модель позволяет активно внедрять систему управления человеческими ресурсами в высшее образование по направлению туризм, тем самым подготавливать специалистов, менеджеров, востребованных на рынке труда, владеющих навыками построения карьеры, управления персоналом, создания инновационных методик и их внедрением в сферу услуг [110, с. 1009].

Все положения, разработанные авторами, представляют собой профессиональные разработки, полностью внедренные в образовательный процесс Казахской академии спорта и туризма, в рамках ОП «Туризм» на трех основных уровнях образования: бакалавриат, магистратура и докторантура. Качество разработанного и внедренного подхода, его эффективность можно проследить как в отзывах от работодателей и с баз профессиональных практик (Приложение Г, Д), так и в проценте трудоустройства выпускников:

- 2018 год выпуска, год поступления - 2014 г., процент трудоустроенных составил 73% (до внедрения компетенций системы управления человеческими, человеческим капиталом и персоналом);

- 2019 год выпуска, год поступления - 2015 г., процент трудоустроенных составляет 66 % (до внедрения компетенций системы управления человеческими, человеческим капиталом и персоналом);

- 2020 год вы год выпуска, год поступления - 2016 г., процент трудоустроенных составляет 97 % (внедрение компетенций системы управления человеческими, человеческим капиталом и персоналом) [65, с. 111].

Таким образом, сегодня, индустрия туризма всего мира претерпевает множество негативных событий, связанных с пандемией, вызванной вирусом COVID 19. Границы многих стран частично или полностью были закрыты более года или закрыты до сих пор.

С одной стороны, парализованная индустрия международного туризма нанесла большой урон экономике многих стран, но при этом, произошла переориентировка на внутренний туризм, когда активное исследование и рациональное использование туристско-рекреационного потенциала стран и регионов, должно органично сочетаться с профессиональной подготовкой

специалистов туризма и их грамотным управлением в рамках как туристских организаций, так и всей индустрии в целом. Качество подготовленных специалистов, наличие у них компетенций в области профессиональной деятельности, практико-ориентированных знаний, умений в области управления организацией, навыков построения карьеры, стратегическим планированием и т.д., позволит сформировать тот пласт профессионалов, который принято называть человеческим капиталом [110,с. 1010].

### **3.2 Создание единой системы поиска персонала для предприятий индустрии туризма в Республике Казахстан**

В современной международной практике туристской деятельности применяются различные стили и модели зарубежного опыта HRM в туризме. Существующие общепризнанные международные тенденции и подходы по управлению человеческими ресурсами, объединяющие множество факторов и особенностей для успешного продвижения туристского продукта позволяют эффективно развивать туристский бизнес на национальном, региональном и локальном уровнях. Использование и грамотное применение зарубежного опыта управления HR в туризме является важнейшим фактором успеха и процветания предприятий туристской индустрии на мировом рынке. Современные разработки в области управления человеческими ресурсами связаны с созданием эффективных программ и методов повышения качества трудовой жизни [167].

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

1. Работа должна быть интересной.
2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.
3. Рабочая среда должна быть чистой и комфортной, с низким уровнем шума и хорошей оснащенностью.
4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.
5. Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их работу.
6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.
7. Должны быть обеспечены средства социальной помощи и защиты [168].

Учитывая мировой опыт зарубежных моделей и стилей управления, система HRM может быть применена как одна из приоритетных для экономически эффективного и успешного развития предприятий туристской отрасли Казахстана и стран СНГ [168,с. 174].

В настоящее время поиск персонала практически во всех профессиональных сферах имеет схожий характер, так как основными каналами распространения резюме, формирования вакансии и запросов являются специализированные сайты, HRM агентства, профессиональные ассоциации, учебные заведения, готовящие специалистов по профилю, личные контакты и т.д. Анализируя современное состояние процесса поиска персонала



на международном и региональном уровне были определены как общие, так и специфические для индустрии туризма способы поиска персонала, представленные на рисунке 29.

На рисунке 29 представлены основные пути поиска персонала, наиболее востребованные в Республике Казахстан. Данные «каналы» поиска были определены в ходе исследования субъектов индустрии туризма, при очном опросе, в результате профессионального интервью и т.д.:



Рисунок 29 – Основные пути поиска персонала в Республике Казахстан

Примечание – Составлено автором

- *Рекрутинговые сайты*, представляющие собой специализированные платформы по поиску персонала в профессиональной сфере, в зависимости от направлений деятельности самой компании. Для индустрии туризма Казахстана это общие сайты по поиску персонала, например, крупная рекрутинговая площадка HH.kz, которая размещает структурированную информацию о вакантных должностях по всему Казахстану, а также публикуют статьи о нюансах трудовых процессов в Республике Казахстан. Следующим по популярности можно назвать электронную биржу труда Enbek.kz, где публикуются вакансии как из прямых источников, каталогов территориальных подразделений республиканского Министерства труда и частных рекрутинговых агентств, так и информация по безработным, самозанятым и т.д., а также организуются курсы по подготовке, обучению персонала. Также можно назвать такие сайты как Rabotanur.kz, Profi.kz, Qyzmet.kz, Kz.superjob.ru, электронная доска объявлений Olx.kz, поисковик-агрегатор Kz.trud.com, площадка бесплатных интернет-объявлений Market.kz, международный агрегатор Jooble.org, поисковик Gorodrabot.kz, сервис Vakancii.kz и т.д. [169].

- *HR агентства, агентства по поиску персонала, кадровые агентства* и т.д., которые имеют свою базу данных, осуществляют самостоятельный массовый и эксклюзивный поиск сотрудников по запрашиваемым позициям. В

своей профессиональной деятельности, подобные компании ведут работу в двух направлениях: подбор персонала и трудоустройство. Сегодня, в Казахстане насчитывается более сотни подобных агентств, которые специализируются по различным направлениям и секторам, в зависимости от направления деятельности компании.

- *Социальные сети*, в которых размещаются личные странички специалистов индустрии туризма, рабочие сайты субъектов индустрии туризма, туристских компаний и ассоциаций, а также иных представителей туристической индустрии, есть специальные группы, сообщества, где публикуются вакансии и резюме. В социальных сетях публикуются объявления в ленте официальных групп компании, делается репост вакансии, сообщения могут быть напрямую отправлены в личные сообщения потенциальным кандидатам, таргетированная реклама. Сегодня, социальные сети имеют большой потенциал и получили широкое распространение во всем мире, занимая достаточную часть жизни общества, они активно вовлекаются в профессиональную среду и являются эффективным средством поиска потенциальных работников.

- *Хедхайтинг (Headhunting)* – привлечение, переманивание специалистов из другой организации в свою. Этот метод распространен среди поиска специалистов высокого уровня, когда рекрутер убеждает потенциального работника сменить организацию. В Казахстане данный метод только развивается, но уже сейчас его принципы активно применяются HR менеджерами.

- *Кадровый резерв*, это потенциальные сотрудники, которые не были приглашены на работу по ряду причин, но полностью или частично отвечающие предъявляемым стандартам. Создание кадрового резерва, на период отсутствия открытых вакансий, дает возможность организации иметь «подушку безопасности», на случай возникновения непредвиденного или планового запроса. Данный метод используется как большими компаниями, так и небольшими организациями, планирующими свое развитие.

- *Ассоциации по отраслям, профессиональные сообщества* и т.д. Главный их принцип – консолидация субъектов одного направления, например, индустрии туризма. Подобные ассоциации объединяют всех представителей отрасли, как компании, фирмы и агентства, так и отдельных специалистов, организации образования и т.д. В Республике Казахстан, такими организациями по туризму являются: Казахстанская туристская ассоциация, Казахстанская ассоциация гостиниц и ресторанов, Столичная ассоциация гидов-экскурсоводов и т.д., в которые можно обратиться с запросом на поиск персонала, трудоустройство, поиск практикантов, наладить связь с вузами и т.п.

- *Сотрудники компании* также являются средством поиска персонала, они могут выступить как в качестве потенциальных кандидатов, так и рекомендовать наиболее перспективных сотрудников. Так, сами сотрудники могут быть заинтересованы в переводе, повышении, приглашение выйти из декретного отпуска на другую должность, они могут иметь знакомых/поддерживать связь с бывшими коллегами нужной специальности и т.д.

- *Центр занятости населения* созданы с целью поиска и предоставления кадров для Государственных центров занятости населения действуют на основе закона Республики Казахстан «О занятости населения». Государство заинтересовано в повышении уровня занятости граждан, поэтому создает службы с собственными базами данных. Центры занятости населения (ЦЗН) открыты во многих населенных пунктах, а в крупных городах представлены несколькими филиалами, всего по Казахстану ЦЗН насчитывается более 200. Главная их задача регистрировать граждан, нуждающихся в работе, оказывать содействие в поиске работы, организовывать повышение квалификации и обучение, способствовать трудовой адаптации, анализировать статистические данные по запросам рынка труда, работать напрямую с потенциальными и действительными работодателями и т.д. Сегодня, любой гражданин страны может обратиться в ЦЗН, сообщив о себе достоверную и подтвержденную информацию, и быть направленным в организации, которые оставили запрос на соответствующего кандидата, таким образом, центры представляют собой еще и посреднические услуги между потенциальным работником и работодателем [170].

- *ВУЗы, организации образования*, осуществляющие деятельность по подготовке специализированных кадров, повышению их квалификации, переподготовки и т.д. Сегодня, в индустрии туризма и туристском образовании наблюдается положительная динамика к совместной деятельности в области разработки образовательных программ, подготовки учебных занятий, курсов повышения квалификации, а также субъекты индустрии туризма, действительные и потенциальные работодатели должны быть включены в состав ППС (профессорско-преподавательский состав) согласно новым требованиям для высшего и послевузовского образования, выступать в качестве экспертов и стейкхолдеров, а также баз практик для обучающихся по направлению «Туризм». Таким образом, потенциальные работодатели, еще в процессе образовательной деятельности, работая со студентами, могут определить перспективных обучающихся и на завершающих курсах приглашать как в качестве практиканта, так и на полноценную должность. Ежегодно, около 40 вузов республики готовят специалистов по ОП «Туризм», и выпускают высококвалифицированных специалистов для индустрии гостеприимства и туризма, содействуют их трудоустройству и профессиональному росту, и развитию. Специалисты HRM по поиску и подбору персонала для индустрии туризма, должны оценивать кандидатов не по прошлому опыту работы (хотя бы, потому что у студентов его нет), а смотреть на личностные характеристики: ответственность, инициативность, умение планировать и другое. Субъекты туристической индустрии должны работать с профильными ВУЗами, с деканатами факультетов или руководством учебных центров, проводить запросы личных контактов студентов, размещать объявления в учебных заведениях, принимать участие и присутствовать на защитах выпускных квалификационных работ (дипломных работах, магистерских и докторских диссертациях), приглашать на практику, проводить конкурсы, участвовать в ярмарках вакансий, а также организовывать

собственные учебные центры на базе действующих компаний.

Таким образом, обозначенные выше пути организации поиска сотрудников, отражают современные тенденции, но носят обобщенный характер, т.е. охватывают все профессиональные сферы (производственные и не производственные). И представляет собой схему:

- 1) формирование запроса;
- 2) выбор канала (источника) поиска персонала;
- 3) отбор наиболее подходящих кандидатов для проведения дальнейшего подбора персонала (рисунок 30).

Согласно рисунку 30, на всех трех этапах поиска и отбора персонала, необходимо учитывать особенности конкретной сферы деятельности, в данном случае – туризма. Сегодня возникла потребность создания механизма поиска персонала туристского рынка труда в системном подходе, сочетающим все существующие каналы поиска, в том числе и личные рекомендации внутри туристской индустрии.

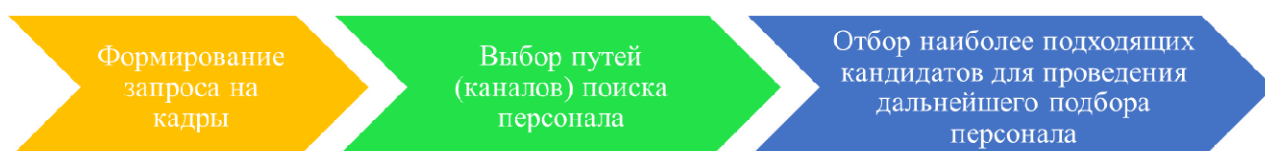


Рисунок 30 – Основные пути поиска персонала в Республике Казахстан

Примечание – Составлено автором

Создание модели поиска и подбора персонала, заключается в трех основных условиях:

1. *Связь.* Наличие адекватной связи между всеми заинтересованными сторонами, а именно, высшими учебными заведениями, туристскими компаниями, профессиональными ассоциациями, центрами сертификации.

2. *Место.* Разработка единого сайта или платформы по поиску и подбору персонала, на которой выпускник Вуза по ОП «Туризм» или специалист с опытом, мог бы разместить унифицированное резюме, подкрепив официальными документами о квалификации и опыте работы, которые в свою очередь должны быть подтверждены соответствующими организациями, ассоциациями, учебными заведениями, сертификационными центрами и центрами повышения квалификации.

3. *Реакция.* Возможность рейтингового подхода к оцениванию специалиста, при учете ключевых факторов, наличия и качества образования, опыта работы, дополнительных квалификаций и прочее, для которой необходимо провести масштабный опрос в рамках исследовательской деятельности с выявлением ключевых факторов [90,с. 248].

Проведенный в первом квартале 2021 года опрос, также включал в себя вопросы о важности профессионального туристского образования, ключевых компетенциях которыми должен обладать сотрудник и прочее. Стоит отметить, что в результате полученных ответов, большая часть респондентов,

профессионалов и работодателей в сфере туризма, отметили необходимость высшего образования по ОП «Туризм», знания языков, навыки создания и продвижения продукта, наличие дополнительной квалификации «экскурсовод», «инструктор туризма» и др., при наличии этих компетенций, опыт работы респонденты считают не важным [90,с. 248]. Функциональная модель поиска и подбора персонала должна состоять из основных этапов:

*Первый этап*, включает в себя: формирование резюме, проверка ключевых данных (образование, квалификация, опыт работы) через запрос в соответствующие организации или официальные документы, далее после обработки (полной или частичной) напротив каждой позиции устанавливается статус «на проверке», «подтверждено» или «не подтверждено», резюме размещается на сайте (рисунок 31) [90,с. 248].



Рисунок 31 – Эталонный процесс размещения резюме

Примечание – Составлено автором [90,с. 248]

Согласно рисунку 31, происходит не только размещение резюме, но и проверка ключевых позиций, все это возможно лишь при четкой консолидации субъектов, задействованных в индустрии туризма, а именно: Вуз гарантирует качество подготовки специалиста по образовательной программе «Туризм», выпуская обучающегося со степенью бакалавра, магистра или доктора, учебное заведение выступает инициатором размещения резюме и подтверждает наличие диплома. Следующей ступенью можно назвать прохождение дополнительной сертификации в независимых центрах. Так, выпускники Казахской академии спорта и туризма в 2021 году прошли подобную сертификацию в Независимом сертификационном центре при Казахстанской туристской ассоциации

практически 100 процентным составом. Эта и подобная сертификация дает возможность оценить независимым способом уровень выпускника и присвоить ему дополнительную квалификацию, о чем и будет свидетельствовать документ и подтверждение от центра [90,с. 248].

Наличие опыта работы, подтверждается соответствующим запросом к работодателю и соответствующим документом. Дополнительная квалификация является важным элементом общей подготовленности специалиста, заинтересованного с своей трудовой деятельности, так выпускники КазАСТ при выпуске могут иметь дополнительную квалификацию экскурсовода, инструктора туризма, бариста и прочее. Подобная модель даст возможность качественно предоставлять резюме, подтверждая наиболее важные позиции, тем самым качественно влияя на уровень кадрового обеспечения туристского рынка труда в целом (рисунок 32) [90,с. 249].

Эффективная система поиска и подбора персонала представлена на рисунке 32 и может быть реализована в следующих этапах:

1) возникновение плановой потребности в персонале с учетом временных рамок, экстренном или прогнозируемом запросе на кадры;

2) формирование запроса в единый портал поиска персонала для выявления наиболее подходящих кандидатов;

3) проведение «отсеивания» кандидатов путем оптимизированных подходов к активным методам разно-уровневого анализа качества потенциальных работников;

4) назначение на вакантную должность. Таким образом будет реализован качественный и системный подход к поиску и подбору персонала для индустрии туризма [90,с. 249].

В настоящее время все большее значение уделяется процессам оптимизации менеджмента в различных сферах экономики стран. Туризм, представляя собой одну из наиболее контактных сфер деятельности, когда профессиональная работа строиться в рамках «человек-человек», что и повышает уровень требований к специалистам данной индустрии. Возникающие вопросы совершенствования и оптимизации различных аспектов системы управления человеческими ресурсами в индустрии туризма должны быть решены максимально качественно. В процессе исследования в области поиска и подбора персонала были сформированы следующие выводы:

1. Сегодня, происходит развитие качественных характеристик человеческого капитала, его преобразование и трансформация из ресурсов в стратегический капитал, когда все стороны заинтересованы в профессионализме специалистов туристической индустрии, а именно: государство, учебные организации, субъекты туризма и конечно сам человек. Что связано в первую очередь с устранением проблемы количества кадров для индустрии туризма и появления проблемы качества их подготовки и профессиональной деятельности.



Рисунок 32 - Системный подход к поиску и подбору персонала

Примечание – Составлено автором [90,с. 249]

2. Процесс совершенствования системы управления человеческими ресурсами должен носить детальный характер, с выявлением всех структурных подсистем. Разработка инновационных подходов к решению выявленных проблем — это приоритетная задача для индустрии туризма Казахстана

3. Оптимизация многих процессов поиска и подбора персонала позволит повысить качество «предоставляемых» вузом специалистов, формируя авторитетный механизм проверки ключевых навыков главенствующими субъектами [90,с. 250].

Таким образом, разработки в области развития системы управления человеческими ресурсами для туристской индустрии, дадут возможность мобилизовать и оптимизировать многие процессы, оказывая качественный эффект на формирование и предоставление туристских услуг для всех видов туризма [90,с. 250].

### **3.3 Методика эффективного подбора персонала для субъектов туризма**

Тенденции современной системы управления человеческими ресурсами включают в себя несколько наиболее перспективных направлений, связанных в первую очередь с оптимизацией, повышением эффективности и результативности профессиональной деятельности различных направлений деятельности HR менеджера.

Для индустрии туризма и гостеприимства можно выделить несколько основных тенденций, которые в настоящее время набирают все большую популярность в профессиональной сфере деятельности по управлению, формированию и развитию человеческими ресурсами, человеческим капиталом и персоналом, работающим во всех направлениях туризма. В ходе диссертационного исследования, процесс поиска и подбора персонала для туристической индустрии был определен как один из приоритетных, а разработанные пути совершенствования, несомненно, должны качественно повлиять на общую систему управления человеческими ресурсами в туризме.

Процесс подбора персонала носит многоплановый характер и влечет за собой не только выбор наиболее эффективных методик, но и понимание внутренней структуры процесса, включающего три основных задействованных в данной деятельности стороны, а именно: *субъекты индустрии туризма*, организации, туристские фирмы и компании, бюро по оказанию туристских, экскурсионных, музейных услуг и т.д., которые непосредственно являются работодателями для профессионалов индустрии туризма; *учебные, образовательные организации*, которые осуществляют профессиональную подготовку кадров для туристической индустрии, а также являются связующим звеном между потенциальными работодателем и работником; *профессионально подготовленные кадры*, отвечающие запросам туристского рынка труда, и являющиеся основной целью поиска, а в последующем, ценным активом организации, а также результатом работы разно-уровневых образовательных учреждений.

Таким образом, в процессе подбора персонала большое значение уделено именно организации, как основному институту, делающему запрос,



проводящему отбор и принимающему решение о найме или отказе, при этом, на наш взгляд, данный процесс представляет собой более широкий круг, заинтересованных лиц, взаимодействие которых обеспечивает успех всей отрасли (рисунок 33).

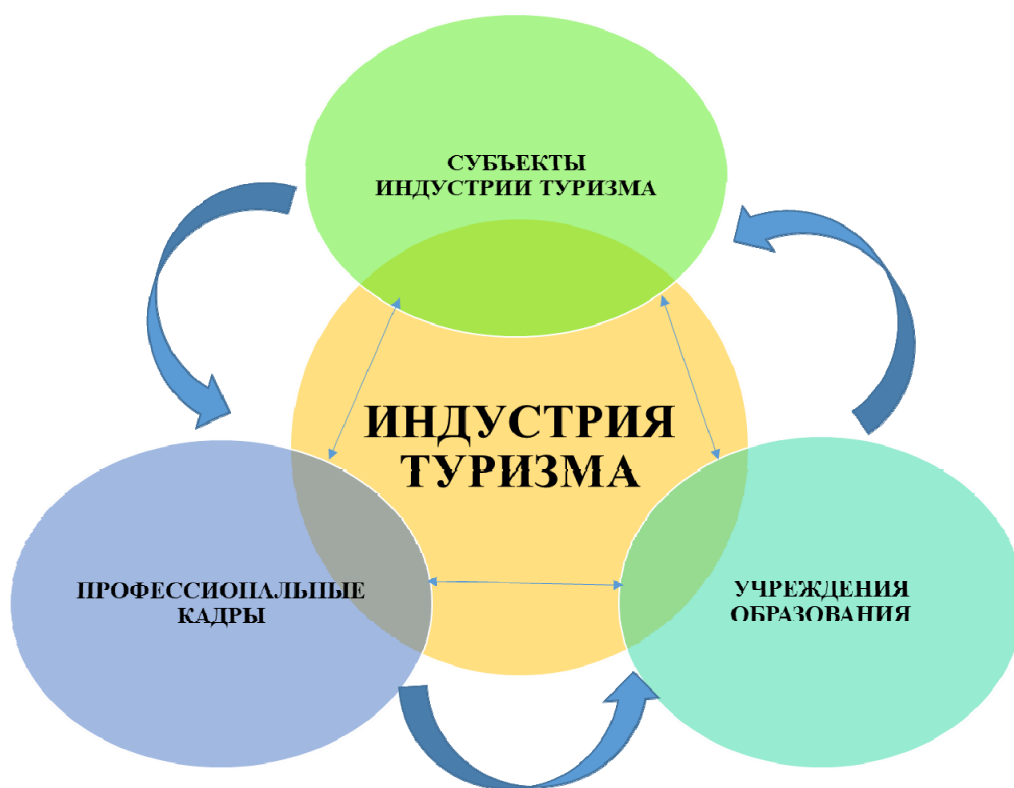


Рисунок 33 - Основные элементы процесса подбора персонала для предприятий индустрии туризма

Примечание – Составлено автором

Согласно рисунку 33 в процессе качественного подбора персонала есть основные задействованные элементы, но также стоит отметить, что основная деятельность происходит в рамках индустрии туризма, под влиянием государства, общества, международных и региональных тенденций, возникающих в самом процессе и т.д.

1) *Субъекты индустрии туризма.* Оптимизация основных процессов системы HRM индустрии туризма, которая подразумевает под собой детальное совершенствование, упрощение и повышение результативности поиска, подбора, профессиональной подготовки, развития и повышения квалификации персонала, его карьерного становления и продвижения, что направлено на общее повышение эффективности деятельности действующих субъектов индустрии туризма, так как именно человеческие ресурсы, по сути, являются капиталом, требующим качественного управления, и являющиеся залогом успеха всей компании. Реализация целей данной тенденции позволит руководителям туристских компаний, фирм и иных представителей

туриндустрии наиболее эффективно управлять главным активом организации – людьми, имеющими необходимый уровень знаний, умений и навыков, способных к профессиональной деятельности на предъявляемом уровне.

2) *Организации образования, готовящие специалистов для индустрии туризма.* Модернизация подхода к пониманию ключевых компетенций современного специалиста для индустрии туризма, стандартов, предъявляемых к его деятельности, уровню профессиональных компетенций, качеству знаний умений и навыков. Разработка инновационных, системных путей взаимодействия профессиональной и образовательной среды, через которые и будет реализовываться поиск персонала для субъектов индустрии туризма, а также формироваться запрос на подготовку кадров для представителей специального, высшего, дополнительно туристского образования.

3) *Профессиональные кадры для индустрии туризма.* Формирование каналов подготовки, востребованных на туристском рынке труда специалистов, отвечающих современным требованиям и запросам индустрии туризма, а также владеющих в полной мере общими, ключевыми и специальными компетенциями основных и смежных направлений, что подразумевает под собой широкий спектр выбора дополнительных квалификаций. Современный специалист индустрии туризма, это не только профессионал, реализующий свои должностные обязанности, он должен быть способен саморазвиваться, быть заинтересованным в постоянном повышении квалификации, а также понимать требования субъектов индустрии туризма для желаемых должностей, владеть навыками распространения информации по каналам поиска персонала и разбираться в методиках подбора персонала.

Данные «элементы» процесса подбора персонала определяют результативность деятельности друг друга по нескольким векторам:

- субъекты индустрии туризма, действующие и потенциальные работодатели, создают запрос на современных специалистов индустрии туризма, а именно: какими знаниями, умениями и навыками должны обладать специалисты разных профессий, должностей для их успешной деятельности;

- организации образования, высшие учебные заведения, колледжи, центры повышения квалификации и т.д., анализируют запросы туристского рынка труда, государства и общества, формируют приоритетные направления в подготовке кадров, желаемые результаты обучения, пересматривают и дорабатывают образовательные программы, учебно-методические комплексы, осуществляют качественный поиск представителей профессорско-преподавательского состава, создают возможность получения компетенций вне основной ОП;

- субъекты индустрии туризма проводят экспертную оценку разработанных организацией образования программ, учебно-методических комплексов, содержания дисциплин, входят в состав профессорско-преподавательского состава, выступают в качестве баз практик, т.е. полноценно принимают участие в подготовке будущих специалистов для индустрии туризма;

- организации образования создают все необходимые условия для

комплексной, практико-ориентированной подготовки будущих специалистов, «наращивают» материально-техническую базу, разрабатывают инновационные методики, а также создают партнерские отношения с представителями индустрии туризма и сферы образования;

- будущие и действующие специалисты индустрии туризма ведут поиск образовательных программ, программ стажировок, курсов повышения квалификации и т.д. направленных на формирование, развитие и повышение комплексных и специальных компетенций, в зависимости от выбранного направления трудовой деятельности, они являются заинтересованными в качестве предоставляемых учреждениями образования услуг, и уже на моменте обучения осуществляют поиск потенциальных работодателей;

- организации образования, по результатам успешного освоения ключевых и специальных компетенций, предоставляют услуги посредников при трудоустройстве, подтверждая качество подготовленных кадров, а в дальнейшем ведут учет профессионального развития;

- субъекты индустрии туризма предоставляют вакантные места, в зависимости от возникающей потребности в кадрах, осуществляют поиск и подбор персонала и т.д., являются инициаторами постоянного профессионального и личностного роста сотрудников;

- профессионалы индустрии туризма активно развивают свои профессиональные навыки, формируют актуальные профессиональные компетенции, самосовершенствуются, а также являются основными заинтересованными в построении трудовой деятельности, индивидуальной карьерной стратегии и продвижении личного бренда профессионала.

В процессе подбора персонала, ключевыми являются личные (индивидуальные) и профессиональные характеристики. Основные методики по подбору и оценке персонала также подразделяются на определение психологии личности и уровня его трудовой квалификации.

Этап подбора и оценки персонала начинается с первичного отбора специалистов, т.е. наступает после того, как были определены каналы поиска и был сделан выбор потенциальных сотрудников, которые частично или полностью соответствуют требованиям организации. Процесс подбора и оценки персонала должен происходить по схеме (полностью или частично), представленной на рисунке 34.

Так, на рисунке 34 представлены основные этапы процесса подбора и оценки персонала, а именно:

*Первый этап* – первичный отбор кандидатов по резюме, анализ предоставленных документов, выбор наиболее подходящих специалистов, которые полностью или частично соответствуют требованиям к вакантной должности. Данный этап отличает достаточная гибкость, при которой важен опыт и квалификация HR специалиста по туризму, так как зачастую, выбор может быть не аргументирован, а продиктован внутренним восприятием HR менеджера.

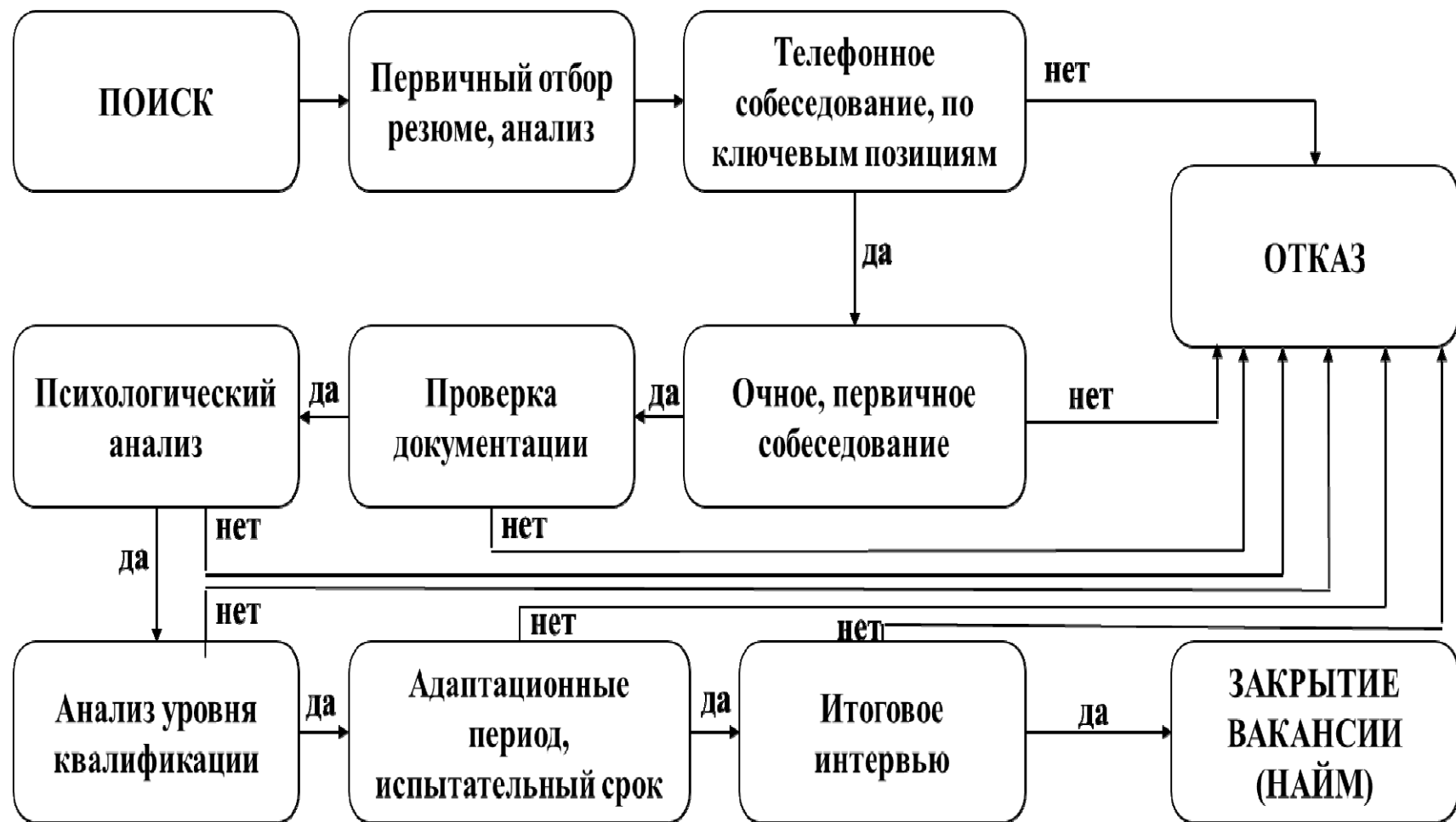


Рисунок 34 - Процесс подбора и оценки персонала для индустрии туризма

Примечание – Составлено автором

*Второй этап* – телефонное собеседование, которое экономит время как потенциального сотрудника, так и HR менеджера. В процессе данного этапа, кандидату должны быть заданы наиболее четкие и определяющие вопросы, чаще всего определяющие заинтересованность потенциального сотрудника в вакантной должности.

*Третий этап* – первичное собеседование в очном формате, когда кандидата приглашают непосредственно для беседы с HR менеджером, уже на данном этапе могут быть применены скрытые методики диагностики важных позиций, изложенных или не изложенных в резюме.

*Четвертый этап* – проверка документации оставшихся кандидатов, детальное изучение рекомендаций, официальных документов, подтверждающих уровень квалификации и пр.

*Пятый этап* – психологический анализ личности, так как индустрия туризма представляет собой контактную сферу деятельности, когда специалист в большей степени работает именно с людьми разных категорий и осуществляет свою трудовую деятельность в коллективе, данный этап становится ключевым.

Результаты дают возможность не только «отсеять» потенциально конфликтных, агрессивных и неуравновешенных кандидатов, но и дает возможность «увидеть» возможные проблемные ситуации и предупредить их при положительном решении.

Сегодня, существует множество методик оценки психологии личности, это могут быть и простые цветовые и ассоциативные тесты, так и моделирование ситуаций и пр. Важно помнить, что HR менеджер, в зависимости от целей организации, ее уровня, запросов и т.д. самостоятельно выбирает методики оценки психологии личности.

Специалист начинает лучше понимать других, если познает следующие аспекты собственной личности: собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы; свои перцептивные умения, т. е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп; готовность воспринимать новое во внешней среде; свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и других культур; свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды; свои способы персонализации внешней среды, т. е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина [171].

Согласно запросам субъектов индустрии туризма, профессионалом данной отрасли необходимо развивать следующие социально-психологические умения:

- психологически верно и ситуативно обусловлено вступать в общение;
- поддерживать общение, стимулировать активность партнера;
- психологически точно определять «точку» завершения общения;

- максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;
- прогнозировать реакции партнеров на собственные действия;
- психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;
- овладевать и удерживать инициативу в общении;
- провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению;
- формировать и «управлять» социально-психологическим настроением партнера по общению;
- преодолевать психологические барьеры в общении;
- снимать излишнее напряжение;
- психологически и физически «соответствовать» собеседнику;
- адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведения;
- мобилизовываться на достижение поставленной коммуникативной задачи [171, с. 20].

*Шестой этап* – определение уровня подготовленности сотрудника, анализ его квалификации, несомненно является одним из наиболее важных этапов в процессе отбора и оценки персонала, так как именно от наличия ключевых и специальных компетенций зависит профессионализм сотрудника. Для полноценного понимания уровня подготовленности кандидата, необходимо сформировать основные требования от самой организации, и осуществлять подбор персонала опираясь именно на них.

Достаточно часто, уровень профессионализма путают с опытом работы, но при этом, обучающийся по ОП «Туризм», выпускник вуза, может иметь более актуальные компетенции, нежели опытный сотрудник с многолетним стажем. С целью избегания подобных ситуаций и формируется «квалификационный портрет» специалиста на определенную должность в конкретной организации. Пример подобного подхода к определению компетенций специалистов представлен на рисунке 35.

На рисунке 35 представлен современный подход к определению ключевых и специальных компетенций, которые необходимы специалистам индустрии туризма. При их определении необходим достаточно гибкий подход, выраженный в формировании «шкалы допустимости (возможности)», т.е. каждая организация самостоятельно принимает решение о приоритетном, желательном, допустимом и недопустимом уровне определенных компетенций.

Более того, каждая должность, позиция, должна быть рассмотрена с точки зрения необходимых, для конкретной организации компетенций. Данная методика является универсальной, но требует от специалиста HRM полного понимания не только специфики работы конкретной организации, но и функционирования всей индустрии туризма в целом, т.е. HR менеджер для субъектов индустрии туризма должен быть подготовлен в процессе освоения ОП «Туризм» или иным туристским образовательным программам.

Специфика данной модели (рисунок 35) заключается в индивидуальном подходе, так как каждая организация самостоятельно разрабатывает «портрет идеального (приоритетного, желательного, допустимого или нежелательного) сотрудника», состоящие из ключевых и специальных компетенций.

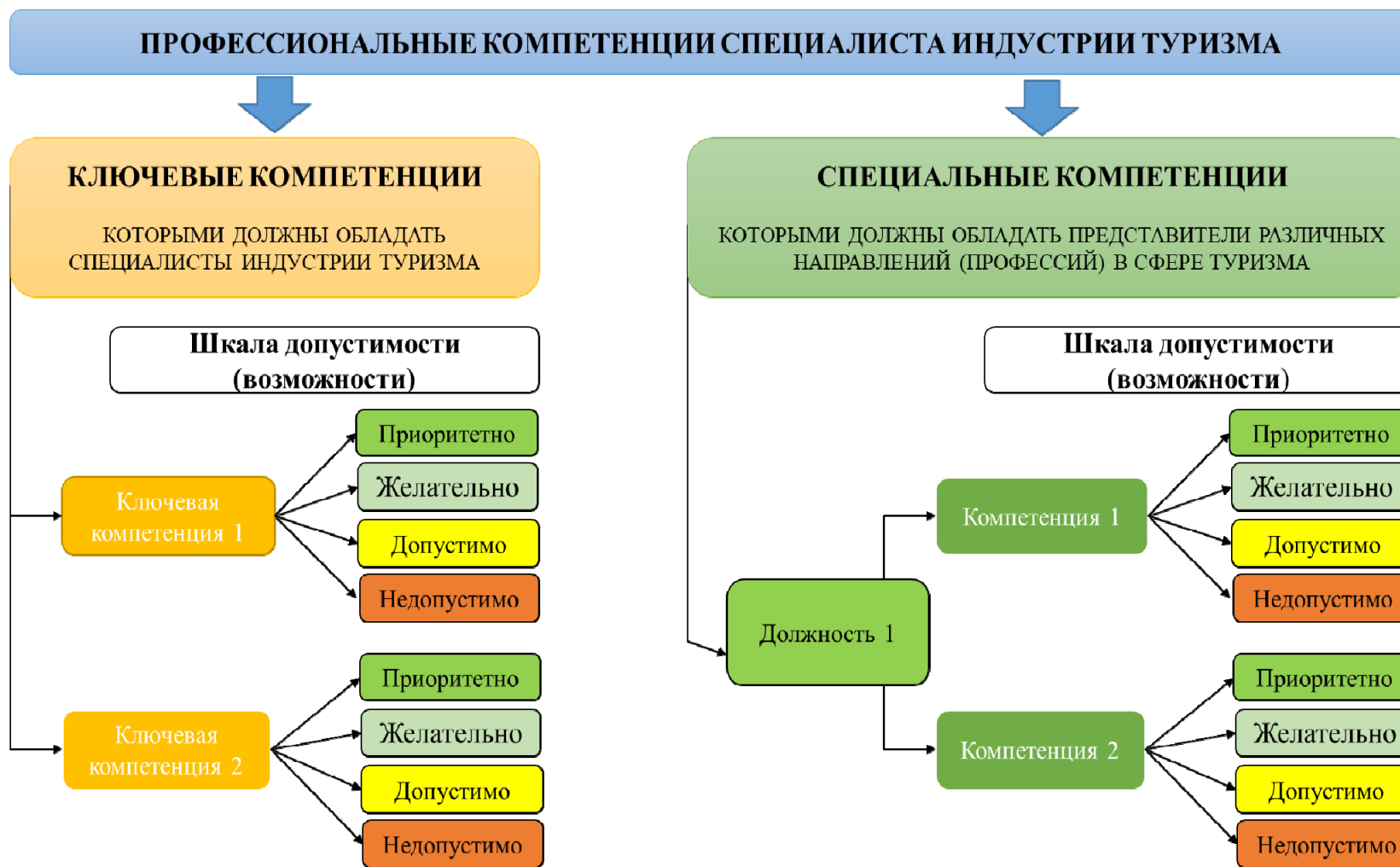


Рисунок 35 - Методика проведения анализа ключевых и специальных компетенций для профессионалов индустрии туризма

Примечание – Составлено автором

Таким образом, создание единой методики поиска и подбора персонала может дать следующие конкурентные преимущества:

1. Организация имеет четкий механизм формирования «профессионального портрета» потенциального работника;
2. Организация самостоятельно формирует приоритетные компетенции для потенциальных и действующих сотрудников;
3. Организация, применяя «шкалу допустимости» не только может варьировать выбор, но и формировать план развития сотрудников.

Данная методика может иметь такой вариант исполнения, который наиболее подходит конкретной туристской компании. Так на рисунках 36 и 37 представлены варианты применения методики в туристских компаниях (Приложение Е, Ж, И, К).

**Перечень профессиональных требований для сотрудников туристской компании**

Общие требования для всех сотрудников:

1. Наличие профессионального образования в сфере туризма;
2. Знание государственного и иностранных языков;
3. Знание и соблюдение требований законодательства РК в области туризма;
4. Знание различных компьютерных программ;
5. Опыт практической работы в сфере туристической индустрии.

**Приоритетно:**

- Полное высшее законченное образование в сфере туризма
- Свободное владение казахским языком, английским языком (уровень Upper-Intermediate / Advanced) и русским языком в совершенстве;
- Знание и соблюдение требований законодательства РК в области туризма
- Знание компьютерных программ (Microsoft Office (Access, Word, PowerPoint, Excel), Mail) специализированных программ бронирования (Amadeus / Sabre)
- Опыт практической работы на аналогичной должности от 3-х лет

**Желательно:**

- Незаконченное высшее образование в сфере туризма;
- Знание казахского языка на деловом уровне, английского языка (уровень Intermediate) и русского языка
- Знание основных законов РК в области туризма
- Знание компьютерных программ (Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel), Mail)
- Опыт практической работы на аналогичной должности не менее 2-х лет

**Допустимо:**

- Наличие средне-специального образования в сфере туризма;
- Знание казахского языка на бытовом уровне, английского языка (уровень Pre-Intermediate) и русского языка;
- Знание основных терминов в области туризма;
- Знание компьютерных программ (Microsoft Office (Word/Excel))
- Опыт практической работы на аналогичной должности от 1 года

**Недопустимо:**

- Отсутствие образования в сфере туризма;
- Отсутствие знаний казахского языка, английского языка (уровень Elementary) и русского языка;
- Отсутствие знаний о законодательстве РК в сфере туризма;
- Отсутствие базовых знаний компьютерных программ;
- Отсутствие практической работы на аналогичной должности

**Перечень профессиональных требований для сотрудников отдела бронирования туристской компании**

**Приоритетно:**

- Наличие высшего законченного профессионального образования в сфере туризма;
- Свободное владение государственным языком, английским языком (уровень Advanced), русским языком в совершенстве;
- В совершенстве знание систем бронирования (Amadeus / Sabre);
- Знание компьютерных программ (Microsoft Office (Access, Word, PowerPoint, Excel), Mail);
- В совершенстве знание правил оформления документации

**Желательно:**

- Наличие высшего не законченного профессионального образования в сфере туризма;
- Знание казахского языка на деловом уровне, английского языка (уровень Intermediate) и русского языка;
- Знание порядка работы в системах бронирования;
- Знание компьютерных программ (Microsoft Office (Excel, Word) / Mail);
- Знание правил оформления документации

**Допустимо:**

- Наличие средне-специального профессионального образования в сфере туризма;
- Знание казахского языка на бытовом уровне, английского языка (уровень Pre-Intermediate) и русского языка;
- Знаком с алгоритмами работы в системах бронирования;
- Знание основных компьютерных программ;
- Знание оформления документации

**Недопустимо:**

- Отсутствие профессионального образования;
- Отсутствие знаний казахского языка, английского языка (уровень Elementary) и русского языка;
- Отсутствие знаний о работе в системах бронирования;
- Отсутствие базовых знаний компьютерных программ;
- Отсутствие знаний в правилах оформления документации

**Перечень профессиональных требований для сотрудников визового отдела туристской компании**

**Приоритетно:**

- Наличие высшего законченного профессионального юридического образования;
- Знание и соблюдение требований законодательства РК в области туризма;
- Знание законодательных и нормативных документов в сфере туризма;
- Знание порядка работы консульско-визовых служб;
- Свободное владение государственным языком, английским языком (уровень Advanced), русским языком в совершенстве

**Желательно:**

- Наличие высшего не законченного профессионального юридического образования;
- Знание законодательной базы РК в области туризма;
- Знание основных нормативных документов в сфере туризма;
- Знание основных алгоритмов работы консульско-визовых служб;
- Знание казахского языка на деловом уровне, английского языка (уровень Intermediate) и русского языка

**Допустимо:**

- Наличие средне-специального профессионального юридического образования;
- Знание терминологии законодательной базы РК в области туризма;
- Знание правил оформления нормативных документов в сфере туризма;
- Знание правил работы консульско-визовых служб;
- Знание казахского языка на бытовом уровне, английского языка (уровень Pre-Intermediate) и русского языка

**Недопустимо:**

- Отсутствие профессионального юридического образования;
- Отсутствие знаний законодательной базы РК в области туризма;
- Отсутствие знаний о правилах оформления нормативных документов в сфере туризма;
- Отсутствие знаний о правилах работы консульско-визовых служб;
- Отсутствие знаний казахского языка, английского языка (уровень Elementary) и русского языка

**Перечень профессиональных требований для сотрудников на должности «менеджер по продаже турпродуктов» туристской компании**

**Приоритетно:**

- Наличие высшего законченного профессионального образования в сфере туризма;
- Свободное владение государственным языком, английским языком (уровень Advanced), русским языком в совершенстве;
- Знание приоритетных направлений туристских потоков;
- Знание компьютерных программ (Microsoft Office (Access, Word, PowerPoint, Excel), Mail);
- Знание и умение принципов расчета стоимости туров;

**Желательно:**

- Наличие высшего не законченного профессионального образования в сфере туризма;
- Знание казахского языка на деловом уровне, английского языка (уровень Intermediate) и русского языка;
- Знание географии туристских потоков;
- Знание компьютерных программ (Microsoft Office (Excel, Word) / Mail);
- Знание правил расчета стоимости туров

**Допустимо:**

- Наличие средне-специального профессионального образования в сфере туризма;
- Знание казахского языка на бытовом уровне, английского языка (уровень Pre-Intermediate) и русского языка;
- Умение ориентироваться в туристских направлениях;
- Знание основных компьютерных программ;
- Знание основных критериев расчета туров

**Недопустимо:**

- Отсутствие профессионального образования;
- Отсутствие знаний казахского языка, английского языка (уровень Elementary) и русского языка;
- Отсутствие знаний о географии туристских направлений;
- Отсутствие базовых знаний компьютерных программ;
- Отсутствие знаний в правилах расчета стоимости туров

Рисунок 36 – Пример применения «Методики проведения анализа ключевых и специальных компетенций для профессионалов индустрии туризма»

Примечание – Составлено автором



**Ключевые и специальные компетенции для профессионалов индустрии туризма, по разработанной методике проведения анализа «Шкалы допустимости (возможности)»**

Ключевые компетенции, которыми должен обладать специалист в области туризма	ШКАЛА ДОПУСТИМОСТИ (ВОЗМОЖНОСТИ)			
	ПРИОРИТЕТНО	ЖЕЛАТЕЛЬНО	ДОПУСТИМО	НЕДОПУСТИМО
Образование в области туризма/географии	Высшее полное образование в области туризма/географии	Неполное высшее образование в области туризма/географии	Средне-специальное образование в области туризма/географии	Отсутствие средне-специального образования в области туризма/географии
Знание государственного и иностранного языков	Казахский язык в совершенстве (разговорный и документация) Английский язык на уровне Advanced (C1) Русский язык в совершенстве	Казахский язык разговорный и документация Английский язык на уровне Intermediate (B1) Русский язык разговорный и грамотная письменная речь	Казахский язык разговорный Английский язык на уровне Elementary (A2) Русский язык разговорный и грамотная письменная речь	Отсутствие знания государственного языка. Английский язык ниже уровня Elementary (A2), Неграмотная письменная речь на русском языке
Минимальный рабочий стаж/ практика работы в туризме	Стаж работы на альтернативной должности в области туризма от 3х лет	Стаж работы на альтернативной должности в области туризма от 1года	Опыт работы на смежной должности в области туризма/сферы обслуживания от бмес Стажировка от учебного заведения в отрасли туризма	Отсутствие опыта работы в сфере туризма/сфере обслуживания Отсутствие практики на базе образовательного учреждения
Работа на персональном компьютере с различными информационными системами	Владение софтом из пакета MS Office, специализированным софтом в профессиональной сфере, системами управления проектами	Владение софтом из пакета MS Office, знание специализированных программ по бронированию, свободное владение в социальных сетях.	Знание базовых функций компьютерных программ Word, Excel	Отсутствие базовых навыков владения компьютерных программ Word, Excel

**Рисунок 37 – Пример применения «Методики проведения анализа ключевых и специальных компетенций для профессионалов индустрии туризма»**

Примечание – составлено автором

Так, на рисунке 36 и 37 представлен пример формирования «профессионального портрета специалиста на конкретную должность в туристской компании. Стоит обратить внимание, что каждая компания самостоятельно решает, какими компетенциями должен обладать ее специалист. Данная методика дает возможность системно подходить к процессу поиска и подбора персонала, формируя четкий запрос на конкретного профессионала. Внедряя в практическую деятельность субъектов индустрии туризма данную методику, были сформированы и дополнительные критерии, которые помогают специалистам системы управления человеческими ресурсами в сфере туризма, отражать наиболее важные позиции:

1. Высшее туристское образование является одним из приоритетов в индустрии туризма в целом, но при этом, сегодня, в туристских компаниях процент «специалистов» без высшего образования еще остается достаточно высоким, в связи с этим, есть потребность в обучении таких сотрудников в ВУЗах через саму компанию;

2. Знание трех языков в нашей стране необходимо, это залог успеха как туристской компании, так и карьеры самого сотрудника, ни для кого не секрет, что больше всего зарабатывают, т.е. кто владеет 3 языками (русский и казахский в совершенстве и английский «*intermediate*» и выше). Казахский язык нужен на всех уровнях работы, для общения с клиентами, для оформления виз и т.д.

3. Высокий уровень владения компьютерными программами, системами бронирования, специализированными платформами и т.д.

5. Умение работать с социальными сетями (продвижение, составление рекламных текстов), дает возможность формировать качественную информацию как о самой компании, так и о продуктах, которые она реализует, а также о самом сотруднике.

6. Знание в области географии, географии международного туризма, туристских потоках и т.д., очень важно владеть актуальной информацией, уметь ее искать и применять на практике.

7. Для некоторых отделов, например для отдела туров - наличие паспорта в первую очередь, готовность поездок в зарубежные страны, отсутствие запретов на выезд, приветствуется наличие прошлых поездок и т.д.

При формировании своей системы требований, к специалистам индустрии туризма особое внимание должно быть уделено психологии личности, характеристикам, которые для каждой организации будут различны, но приоритетны. Кроме ключевых и специальных компетенций для профессионалов индустрии туризма, при подборе персонала стоит обратить внимание на личные качества кандидата, специалист в области туризма также должен обладать следующими психологическими чертами: внимательность, пунктуальность, ответственность; стрессоустойчивость; высокая работоспособность, продуктивность, нацеленность на результат, желание расти и развиваться; любить путешествовать и уметь эмоционально делиться впечатлениями (Приложение Е, Ж, И, К).

Управление человеческим капиталом сегодня, это основа современного подхода к образовательному процессу, итогом которого должна стать подготовка высококвалифицированного специалиста, т.е. в высшем учебном заведении происходит процесс формирования и развития «человеческого капитала», способного к управленческой деятельности. Таким образом, при подготовке специалистов по ОП «Туризм» реализуются основные принципы системы управления человеческими ресурсами (рисунок 38) [94,р. 31].

На рисунке 38 представлены основные принципы системы управления человеческими ресурсами (HRM), трансформированные в принципы современного туристского образования Республики Казахстан, гарантирующие подготовку квалифицированного специалиста по туризму, владеющим навыками системы управления человеческими ресурсами:

- Четкое знание профессиональных обязанностей, сформированное через поэтапный процесс приобретения профессиональных компетенций и способствующие дальнейшему развитию специалиста туристической индустрии.

- Обеспеченность материалами и оборудованием (материально-технической базой), как для освоения профессиональных компетенций, так и для последующей их реализации в трудовой деятельности.

- Возможность заниматься тем, что получается лучше всего, как высшее проявление студенто-центрированного образования, плюрализма и гуманизации образования при построении индивидуального учебного плана (ИУП), своего вектора профессионального развития (Приложение Б, В).



Рисунок 38 - Принципы системы управления человеческими ресурсами в системе туристского образования

Примечание – Составлено автором [94,р. 31]

- Оценка и поощрение успехов как в образовательном процессе, так и профессиональной деятельности. При подготовке кадров для индустрии туризма, важное значение должно быть отведено именно практико-ориентированному подходу, при котором профессиональное развитие происходит в процессе прохождения профессиональной практики и последующей трудовой деятельности.

- Забота об обучающихся как о личности или гуманизация образования, возможность самореализовываться не только в профессиональном плане, но и через участия в различных культурно-массовых мероприятиях, клубах по интересам, мастер-классах и т.д.

- Поощрение профессионального роста через участие в конкурсах различного уровня, организации и проведении мастер-классов и пр.

- Умение прислушиваться к мнению обучающихся через несколько «каналов связи»: онлайн отзывы на официальном сайте, собрания с руководством; «ящик доверия», участие в профессиональной группе по разработке и совершенствованию образовательных программ; участие в составе комиссий и прочее.

- Обучение и профессиональное развитие как основа современной системы подготовки кадров для индустрии туризма выраженная в качественном подходе к разработке, координации и реализации ОП.

- Эффект работы в коллективе, формируемый через образовательный процесс и внеаудиторные занятия, активные виды туристской деятельности, организацию и участие в спортивно-массовых и культурных мероприятиях, конкурсах и конференциях, профессиональных и учебных практиках, и прочее [94,р. 31].

Внедрение данных принципов, трансформированных из системы управления человеческими ресурсами в систему высшего туристского образования, дает возможность подготавливать кадры для индустрии туризма, отвечающие стандартам международного и национального уровня. Таким образом, современные принципы HR менеджмента не только интерпретированы в высшее туристское образование, но и должны быть внедрены в сам учебный процесс через управленческо-ориентированные дисциплины. При проведении профессионального опроса, среди субъектов туристского рынка, было выявлено, что управление человеческими ресурсами, считается одним из наиболее важных навыков для современного специалиста индустрии туризма, наряду со знаниями маркетинга, языков систем бронирования и туроперейтинга (рисунок 39) [94,р. 32].

Так, при анализе запросов туристского рынка труда, были выявлены компетенции, необходимые современному специалисту, а именно:

- умение формировать, развивать и управлять профессиональным человеческим капиталом;
- умение создавать разнонаправленные туристские продукты и продвигать его средствами маркетинга;
- навыки работы с иностранными компаниями, знание языков и пр.;
- умение формировать новые туристские предложения на основе региональных туристских ресурсов.

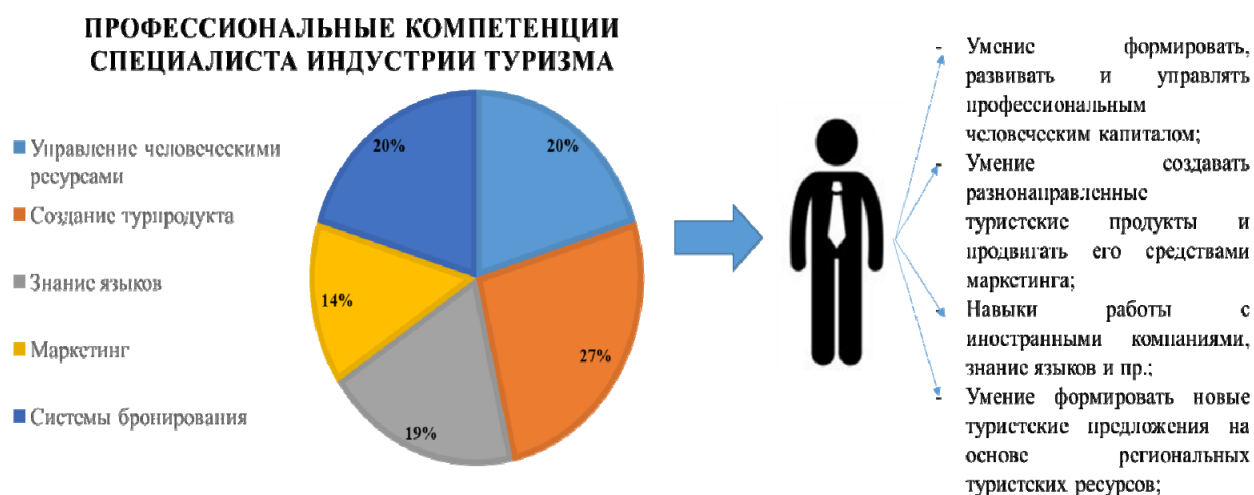


Рисунок 39 - Профессиональные компетенции трансформированные в результаты обучения по ОП «Туризм»

Примечание – Составлено автором [94,р. 32]

Данные компетенции были трансформированы для образовательной программы «Туризм» и адаптированные под управленческо-ориентированные дисциплины: «Инфраструктура туризма», «Планирование, организация, нормативно-правовые основы туристского бизнеса», «Менеджмент туризма», «Профессиональная этика и этикет в туризме», «Управление персоналом в туризме», «Туроперейтинг», «Управление проектами в туризме», «Новые информационные технологии в туризме», «Логистика в туризме», «Индустрия деловых встреч» и прочее. Для качественно реализации данных дисциплин, подготовки учебно-методических комплексов, авторами были разработаны и внедрены печатные и электронные учебные пособия в учебный процесс Казахской академии спорта и туризма: в пособиях «Қонақжайлық және туризм индустриясының экономикалық сөздік -анықтамасы» [172, 173] (Приложение Л) и «Экономический словарь – справочник индустрии туризма и гостеприимства» [174, 175] (Приложение М) все термины, понятия и определения описаны в доступной форме для обучающегося. При отборе понятий и определений были приняты во внимания практические потребности сферы туризма с учетом эффективно оценивать экономическое положение в условиях жесткой конкуренции на рынке услуг; в учебных пособиях «Serviceology» [176] и «Сервисная деятельность в индустрии туризма и гостеприимства» [177] (Приложение Н) рассматриваются в аспекте двух важных и взаимосвязанных предметных областей: «человек и его потребности» и «сервисная деятельность». Взаимозависимость указанных предметных областей очевидна, поскольку потребности – движущая сила развития сферы услуг и сервиса, а сервисная деятельность является одной из форм удовлетворения человеческих потребностей; «Қызмет көрсету саласындағы HRM» [178] (Приложение П); «The dictionary on methods of teaching tourist disciplines» [179] (Приложение Р); Terminological dictionary of the scientific – research activity in tourism [180] (Приложение С); «Қонақжайлылық саласы және психологиялық-туристік қызметтің терминдер сөздігі» [181] (Приложение Т) «Туризм іс-әрекетіндегі ғылыми зерттеудің терминологиялық сөздігі» [182] (Приложение У) особенностью этих пособий является многоуровневая подготовка специалистов в области услуг, что является не только ориентация на формирование социальной и профессиональной компетентности, но и обеспечение готовности выпускников к деловым, продуктивным и духовно-нравственным взаимоотношениям в туристской деятельности; учебное пособие «Туризм индустриясындағы қақтығыстардың өзгеруі» [183] представляет собой сборник психологических тестов, тренингов, игр, направленных на рассмотрение конфликтов, происходящих как между людьми, так и в профессиональных коллективах в сфере туризма и т.д. В результате освоения управленческо-ориентированных дисциплин у обучающегося формируется навыки, необходимые при работе с формированием и продвижением человеческого капитала, т.е. профессионалов индустрии туризма.

*Седьмой этап* – адаптационный период или испытательный срок, зависит от продемонстрированных кандидатами на предыдущих этапах показателей, и позволяет «увидеть» специалиста непосредственно в трудовой деятельности.

*Заключительный этап* – итоговое интервью, которое становится финальным этапом в процессе поиска и подбора персонала, определяет вовлеченность кандидата в трудовую деятельность конкретной компании, и его желание работать для развития организации [94,р. 32].

Таким образом, современная методика подбора персонала — это поэтапный процесс выявления необходимых характеристик и компетенций, для занятия определённой деятельностью в сфере туризма. Подбор персонала должен осуществляться специалистами в области туризма, владеющими навыками системы управления человеческими ресурсами, так как HRM сегодня это современные принципы, транслируемые в высшее туристское образование. Современные потребности в подготовке специалистов для индустрии туризма должны быть основаны не только на нормативно-правовых и законодательных актах в области туризма и образования, но и на требованиях субъектов туристского рынка, которые планомерно выявляются в процессе мониторинга профессиональных опросов. Внедрение системы управления человеческими ресурсами в высшее туристское образование должно быть направлено как на разработку управленческо-ориентированных дисциплин, так и на саму организацию образовательного процесса через принципы HRM [94,р. 32].

### **Выводы по 3 разделу**

Сегодня, развитие системы управления человеческими ресурсами носит системный и специализированный характер, т.е. HR менеджеру необходимо быть профессионалом в той деятельности, для которой он осуществляет все этапы формирования, развития и продвижения человеческих ресурсов, человеческого капитала и персонала компаний.

Разработка современного профессионального подхода к процессу подготовки специалистов для индустрии туризма, должно стать новой ступенью развития всего туристского образования нашей страны, а подготовка HR менеджера по туризму его частью. Владея необходимыми компетенциями по управлению персоналом для индустрии туризма, современный специалист может качественно реализовывать перспективные тенденции и способствовать развитию всей сферы туризма нашей страны.

Так, оптимизация процессов подготовки, поиска, подбора и оценки персонала становится приоритетом системы управления человеческими ресурсами для индустрии туризма, современное развитие которой основано на исторических этапах его формирования и транслируется в высшее туристское образование через адаптированные принципы HRM.

В данном процессе высшее учебное заведение берет на себя основную роль в формировании профессионального человеческого капитала для всей индустрии туризма, который обладает не только всеми необходимыми для специалиста компетенциями, но и способного к саморазвитию и личностному росту в условиях конкурентного рынка туризма [94,р. 32].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время развитие туризма представляет собой одну из динамично развивающихся отраслей экономики. Это индустрия впечатлений, созданная людьми для людей, и они же являются главной ценностью и ресурсом индустрии туризма. Подготовка высококвалифицированных кадров является одним из важнейших элементов построения успешного туристского бизнеса страны, а качество человеческого капитала является краеугольным камнем в процессе формирования, развития и продвижения туристского продукта на международном и региональном уровне. Система управления человеческими ресурсами носит интегральный характер, т.е. присутствует в тех отраслях производственной и непроизводственной сферы, где задействован человек, при этом каждое направление имеет свои отличительные особенности.

Современный подход к управлению человеческими ресурсами, человеческим капиталом, персоналом организаций основан на концептуальном подходе и позволяет осуществлять эффективную деятельность по управлению людскими активами компаний, но каждая отрасль имеет свои специфические черты, которые HR менеджер должен знать и понимать. Так, существует несколько способов повышения эффективности их деятельности, одним из которых является планомерное внедрение компетенций управления человеческими ресурсами в систему подготовки специалистов для индустрии туризма. Результатом реализации подобного подхода станет специалист, имеющий навыки HR менеджера, и умеющий их применять непосредственно в своей трудовой деятельности конкретно для сферы туризма, что позволит повысить эффективность и детализировать всю систему управления человеческими ресурсами в индустрии туризма Республики Казахстан.

В данном диссертационном исследовании систематизированы концептуальные основы развития HR менеджмента в туризме Республики Казахстан, определены основные этапы его развития и направления, которые позволяют осуществлять данную деятельность, а также дают необходимую основу для дальнейшего развития системы управления человеческими ресурсами в индустрии туризма нашей республики. Авторами сформированы и проведены несколько профессиональных опросов для специалистов индустрии туризма Республики Казахстан, Литвы, Российской Федерации, Украины и т.д., а также для представителей высших учебных заведений, готовящих специалистов для индустрии туризма. Проведен детальный анализ современных тенденций и выявлены приоритетные направления в развитии HR менеджмента в туризме Казахстана, а также сформирован профессиональный подход к подготовке менеджеров HRM для индустрии туризма.

В результате научно-исследовательской и профессиональной деятельности были разработаны и внедрены инновационные методы организации непрерывной системы освоения профессиональных компетенций в области управления человеческими ресурсами для туристского образования Республики Казахстан, а именно, разработана и внедрена трехступенчатая модель формирования дисциплин системы HRM в туризме «бакалавриат-магистратура-

докторантура» носящих продолжающий характер для всех уровней ОП «Туризм», где особое внимание уделено компетентностному подходу.

Автором разработаны и внедрены в образовательный процесс ОП «Туризм» учебные пособия «Қызмет көрсету саласындағы HRM»; Туризм индустриясындағы қақтығыстардың өзгеруі; «Сервисная деятельность в индустрии туризма и гостеприимства»; «Serviceology»; «Экономический словарь-справочник индустрии туризма и гостеприимства»; электронные учебные пособия «Қонақжайлық саласы және психологиялық-туристік қызметтің терминдер сөздігі»; «Туризм іс-әрекетіндегі ғылыми зерттеудің терминологиялық сөздігі»; «Экономический словарь-справочник индустрии туризма и гостеприимства» на государственном и русском языках; «The dictionary on methods of teaching tourist disciplines»; «Terminological dictionary of the scientific – research activity in tourism». Данные пособия позволяют активно развивать профессиональные компетенции специалистов индустрии туризма, формируя навыки системы управления человеческими ресурсами индустрии туризма.

Одним из результатов данной диссертационной работы, стало совершенствование системы поиска и подбора персонала, как одних их ключевых элементов HRM для всей индустрии туризма. Так, разработана концепция единой системы поиска персонала для предприятий индустрии туризма Казахстана, а также сформирована и внедрена современная методика процесса эффективного подбора персонала для субъектов туризма. Таким образом, данная диссертационная работа направлена на совершенствование системы управления человеческими ресурсами в профессиональной и образовательной сфере индустрии туризма Республики Казахстан.

Сегодня, управление человеческими ресурсами является востребованным направлением, цель которого заключается в формировании, совершенствовании, управлении и развитии человеческого капитала, человеческих ресурсов и персонала. Так, система подготовки специалистов индустрии туризма, владеющих навыками HRM, позволяет формировать качественный актив компании способный как осуществлять деятельность по развитию компании в системе управления человеческими ресурсами, отбирать и проводить методики поиска и подбора персонал, его оценку, разрабатывать эффективные методики мотивации, обучения и повышения квалификации, так и применять полученные навыки в построении индивидуальной карьерной стратегии.

Тенденции системного HRM направлены на планомерное развитие, детализацию и оптимизацию всех подсистем единой системы управления человеческими ресурсами, которые находятся в постоянной взаимосвязи друг с другом. Многие процессы должны носить специализированный характер, т.е. существовать в контексте конкретной отрасли. В связи с этим, в процессе научно-исследовательской деятельности, подсистема поиска и подбора персонала была определена как приоритетная, и со-зависимая с процессом подготовки специалистов индустрии туризма, владеющих навыками системы управления человеческими ресурсами.



В ходе научно-исследовательской деятельности диссертанта были решены поставленные задачи и достигнута основная цель исследования, полученные результаты позволяют подтвердить гипотезу, а также сформировать следующие выводы:

- Современная система управления человеческими ресурсами основана на классических концептуальных основах менеджмента, но в своем историческом развитии сформировала собственное направление и сегодня представляет собой динамично развивающуюся отрасль, требующую компетентного и специализированного подхода, отражающего различные направления HR как составной части менеджмента, как самостоятельной отрасли, как подхода к использованию человеческими ресурсами, и формированию человеческого капитала.

- Основные направления работы современного специалиста системы управления человеческими ресурсами включают в себя множество направлений по формированию, развитию, совершенствованию, мотивации, обучению главного актива компании – человеческого ресурса.

- Человеческий капитал, как основная ценность общества, государства и профессиональной среды формируется в процессе воспитания, профессионального и личностного роста, носит долгосрочный характер и требует инвестиционных вложений. Персонал – это трудовые ресурсы организации, имеющие необходимую квалификацию, выполняющие определенные должностные обязанности, способные к самосовершенствованию и профессиональному росту.

- HRM представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимно-обусловленных элементов, подсистем единой системы управления человеческими ресурсами, которые сегодня, требуют детального совершенствования, оптимизации и развития, что влечет за собой разработку инновационных методов работы для каждой подсистемы.

- Современная система HRM развивается в зависимости от отличительных особенностей сектора экономики, в котором осуществляет свою деятельность HR специалист, что влечет за собой формирование новых требований в понимании специфики работы конкретной профессиональной деятельности, и соответственно, внедрение HR компетенций в образовательную среду, через образовательную программу по средствам отдельных дисциплин, циклов дисциплин или определенных профессиональных «векторов».

- Процесс поиска и подбора персонала является ключевой подсистемой HRM, и имеет ряд отличительных характеристик для индустрии туризма, в связи с чем, разработка оптимизированной методики поиска и подбора персонала для туризма позволит качественно повлиять на развитие всей отрасли в целом.

Таким образом, данная диссертационная работа направлена на развитие системы управления человеческими ресурсами в туризме Республики Казахстан, через совершенствование отдельных ее направлений, с целью качественного развития всей индустрии туризма.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате диссертационного исследования разработаны следующие практические рекомендации, направленные на повышение качества системы управления человеческими ресурсами в туризме Республики Казахстан:

- С целью повышения качества подготовки и профессиональной деятельности специалистов индустрии туризма, *Комитету индустрии туризма Министерства культуры и спорта Республики Казахстан, Управлениям туризма по регионам:*

1. Сформировать единый подход к разработке дополнительных, отраслевых квалификаций в рамках ОП «Туризм».

2. Создать единый реестр HR специалистов для всех отраслей экономики.

3. Разработать единую, государственную платформу по авторитетному поиску и подбору персонала для индустрии туризма.

4. Модернизировать существующие требования к специалистам индустрии туризма, особое внимание должно быть уделено совершенствованию имеющихся стандартов для туристской отрасли.

- *Высшим учебным заведениям,* осуществляющим подготовку специалистов для индустрии туризма по ОП «Туризм»:

1. Формировать образовательные программы по направлению «Туризм» с учетом системного, компетентно-ориентированного и междисциплинарного подхода, а также основываться на международных и региональных профессиональных стандартах, требованиях к системе высшего образования и запросам рынка труда, с возможностью получения обучающимися дополнительной квалификации «HR менеджера по туризму».

2. Осуществлять подготовку специалистов по туризму с навыками HR менеджера на базе вуза, в рамках ОП «Туризм» или отдельной образовательной программы, так как освоение новой профессии должно быть четко отражено в дисциплинах, носящих практико-ориентированный характер, и гарантирующих качество подготовки будущих специалистов.

- *Субъектам туристского рынка:*

1. Активно развивать компетенции HR менеджера у специалистов индустрии туризма, с целью развития отраслевого направления системы управления человеческими ресурсами для индустрии туризма.

2. Способствовать личностному и профессиональному развитию сотрудников туристских организаций, их компетентностному развитию.

3. Выступать в качестве баз практик и содействовать организациям образования в подготовке кадров по туризму.

4. Формировать индивидуальный подход к процессу поиска и подбора персонала через ключевые и специальные компетенции, тем самым развивая специалиста внутри организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 31 октября 2018 года, №604 «Об утв.: государственных общеобязательных стандартов образования всех уровней образования» с изменениями и дополнениями от 05.05.2020 г.

2 Государственная программа развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2019 - 2025 годы: утв.: постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 мая 2019 года, №360 <http://adilet.zan.kz/rus> 18.12.2020.

3 Закон Республики Казахстан от 13 июня 2001 года, №211-ІІ «О туристской деятельности в Республике Казахстан» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 02.01.2021 г.) <https://online.zakon.kz> 03.01.2021.

4 Официальный сайт библиотеки Первого Президента Республики Казахстан – Елбасы Н.А. Назарбаева <https://presidentlibrary.kz/ru/content/model-nazarbaeva-obsudili-uchastniki-nauchnoy-konferencii-v-almaty> 11.08.2020.

5 Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана. 1 сентября 2020 года. Официальный сайт Президента Республики Казахстан [https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-1-sentyabrya-2020-g](https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-1-sentyabrya-2020-g) 18.12.2020.

6 Берешева Л.А. Формирование и развитие системы управления персоналом в сфере услуг: дис. ... канд. экон. наук. – М., 2006. - 152 с.

7 Ерофеева А.П. Модернизация системы управления персоналом на предприятиях сферы услуг: автореф. ... канд. экон. наук. – СПб., 2015. – 24 с.

8 Елистратова Е.Н. Управление инновационными изменениями в системе управления персоналом: дис. ... канд. экон. наук. – Омск, 2009. - 230 с.

9 Селина А.И. Организационно-методические аспекты аудита системы управления персоналом предприятий: автореф. ... канд. экон. наук. – М., 2007. - 22 с.

10 Синявец Т.Д. Теоретико-методологические основы контроллинга системы управления персоналом: дис. ... док. экон. наук. - Екатеринбург, 2012. - 368 с.

11 Полухина А.Н. Развитие управления в сфере туризма и гостеприимства (теория, методология, практика): дис. ... док. экон. наук. – Н. Новгород, 2008. - 273 с.

12 Попов С.С. Профессиональная подготовка студентов туристского вуза к управлению персоналом: дис. ... канд. пед. наук. – М., 2008. - 149 с.

13 Квартальнов В.А. Теоретические основы становления и развития системы непрерывного профессионального образования в сфере туристической деятельности: автореф. ... док. пед. наук. – М., 2000. - 35 с.

14 Емшин П.С. Кадры управления при социализме: Научные основы подбора, расстановки и использования: автореф. ... док. филос. наук. - Л., 1986. - 31 с.

- 15 Махов Г.А. Управление компетенциями как фактор развития технологии работы с персоналом (на примере крупных предприятий): дис. ... канд. экон. наук. - М., 2001. - 177 с.
- 16 Соколов Ю.В. Оценка персонала кредитно-финансовых учреждений: дис. ... канд. экон. наук. - М., 1999.- 151 с.
- 17 Солонцов С.Ю. Рационализация системы управления персоналом предприятий сферы сервиса на основе инфраструктурного подхода: дис. ... канд. экон. наук. - СПб., 2003. - 167 с.
- 18 Максимов А.П. Теоретико-методическое обеспечение подготовки и реализации управленческих решений в корпорациях: дис. ... канд. экон. наук. - М., 2011. – 148 с.
- 19 Томилов И.С. Педагогические аспекты подготовки туристских кадров в условиях регулирования рыночных процессов: дис. .... канд. пед. наук. - М., 1998. – 164 с.
- 20 Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C. Human Resource Management. - 10th ed. - Pearson, 2017. - 720 p.
- 21 Pilbeam S., Corbridge M. People Resourcing: Contemporary HRM in Practice. - Financial Times Management, 2006. - 608 p.
- 22 Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. - 464 с.
- 23 Зорин И. В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 368 с.
- 24 Маслоу А. Теория человеческой мотивации. - СПб., 1999. - С. 77-105.
- 25 Метерсон Д. Корпоративная культура и управление изменениями. - Harvard Business Review, 2007. - P. 65-90.
- 26 Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. - М.: Синергия, 2011. - 656 с.
- 27 Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М.: Академия, 2010. - 224 с.
- 28 Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика - М.: Проспект, 2011. - 688 с.
- 29 Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. - М.: ИНФРА- М, 2012. – 304 с.
- 30 Маслов В.М. Управление персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 492 с.
- 31 Бухалков М.И. Управление персоналом. – М.: Изд-во РАГС, 2005. – 409 с.
- 32 Егоршин А.П. Основы управления персоналом. – М.: Юнити, 2006. – 415 с.
- 33 Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 308 с.
- 34 Силин А.Н. Управление персоналом. – Тюмень: Новое знание, 2004. – 517 с.
- 35 Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления. - М.: Финансы и статистика, 1999. - С. 59-62.

- 36 Жданова Т.С., Бикташева Д.Л., Гиевая Л.П. Менеджмент в туризме. - М.: Альфа-М, 2010. - 272 с.
- 37 Журавлев Ю.В., Балабанова Л.И. Управление персоналом. – Воронеж: ВГТА, 2010. – 21 с.
- 38 Островская А.Е., Ахмедова И.Д. Управление предприятиями социально-культурного сервиса и туризма. - Тюмень: Изд-во Тюменского государственного университета, 2008. - 284 с.
- 39 Лесник А.Л. Основы стратегического управления в индустрии гостеприимства. – М.: Академический Проект, 2002. – 212 с.
- 40 Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. – М.: Экзамен, 2003. – 156 с.
- 41 Баклыкова Е.А. Актуальные проблемы в управлении человеческими ресурсами в гостиничном бизнесе. – М.: Изд-во РЭА им. Г.В. Плеханова, 2006. – 156 с.
- 42 Жукова М.А. Менеджмент в туристическом бизнесе. – М.: Экзамен, 2005. – 218 с.
- 43 Арсеньев Ю.Н., Щербакова В.А. Проблемы подготовки менеджера туризма в едином образовательном пространстве // Туризм: от науки к практике. Труды Российской академии естественных наук. - М.: РАЕН, 2006. – Т. 1. - С. 142-148.
- 44 Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. - М., 1973. - 135 с.
- 45 Громкова М.Т. Психология и педагогика профессиональной деятельности. - М.: Юнити - Дана, 2003. - 415 с.
- 46 Зорин И.В. Образование и карьера в туризме. - М.: Советский спорт, 2000. - 224 с.
- 47 Ильина Т.А. Структурно-системный подход к организации обучения. - М.: Знание, 1972. - 152 с.
- 48 Кальней В.А. Литовченко Г.Б. Корпоративная культура как компонент профессионального воспитания студентов туристского вуза // Туризм: наука и образование. - 2006. - №1. - С. 68-70.
- 49 Квартальнов В.А., Зорин И.В. Туристский бизнес и система обучения кадров предприятий обслуживания: Зарубежный опыт. - М., 1990. - 137 с.
- 50 Панина Т.С., Вавилова Л.Н. Современные способы активизации обучения. - М.: Издательский центр «Академия», 2006. - 176 с.
- 51 Семушина Л.Г. Стандарты уровней профессионального образования, их значение для разработки содержания подготовки специалистов. - М.: НИИВО, 1993. - Вып. 1. - 111 с.
- 52 Сеселкин А.И. Диверсификация профессионального туристского образования. - М.: Советский спорт, 2004. – 233 с.
- 53 Сталл Т. Самообучающаяся организация. Видение и перспективы развития человеческих ресурсов. - М., 2004. - 172 с.
- 54 Bowen D. Tourism education, issues and perspectives: a UK case study // Tourism in Central and Eastern Europe: Educating for quality. – Netherlands: Tilburg University Press, 1996. – Vol. 1. - P. 113-122.

- 55 Cooper C., Shepherd R., Westlake J. Educating the Educators in Tourism: Manual of Tourism and Hospitality Education. - Madrid: WTO, 1996. - 222 p.
- 56 Walle A. Hospitality/Tourism education: Generic vs. Specialized Perspectives // Journal of Hospitality & Tourism Education. Councilon Hospitality. Restaurant and Institutional education. - 1997. - Vol. 9, №1. - P. 73-77.
- 57 Мазбаев О.Б. Подготовка будущих учителей к руководству туристско-краеведческой деятельностью со школьниками: автореф. ... канд. пед. наук. – Алматы, 1993. – 24 с.
- 58 Вуколов В.Н. Теория и практика подготовки специалистов туристской индустрии в высших учебных заведениях: дис. ... док. пед. наук. – Алматы, 2001. – 269 с.
- 59 Саипов А.А. Научно-педагогические основы подготовки менеджеров туризма. – Алматы: АГУ им.Абая, 2002. – 236 с.
- 60 Жолдасбеков А.А. Система подготовки туристических кадров в региональных вузах Республики Казахстан: дис. ... док. пед. наук. – Алматы, 2005. – 271 с.
- 61 Турсынов Т.Т. Педагогические условия экономического образования будущих менеджеров туризма: дис. ... канд. пед. наук. – Алматы, 2006. – 141 с.
- 62 Никитинский Е.С. Теория и практика устойчивого развития туризма и государственного управления туристической деятельностью в Республике Казахстан: дис. ... док. пед. наук. – Алматы, 2010. – 303 с.
- 63 Имангулова Т.В., Нижегородцев Р., Расулова С., Расулова Д., Матвейчева Д. Развитие HR - менеджмента в гостиничном и ресторанном бизнесе // Аналитический журнал «РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция». - 2018. - №2. – С. 144-148.
- 64 Плохих Р.В., Жакупова А.А., Молдагалиева А.Е. Компетентностная модель выпускника образовательной программы «6В11101 Туризм» // Записки Усть-Каменогорского филиала Казахского Географического Общества. - Выпуск пятнадцатый «Международный год мира, доверия и устойчивого развития» // Материалы международной научно-практической конференции. – Усть-Каменогорск: ТОО «ВКПК АРГО», 2021. – С. 260-268.
- 65 Абдикаримова М.Н. Организационно - педагогические условия совершенствования подготовки туристских кадров: дис. ... док. филос. (PhD): 6D090200. – Алматы, 2020. – 150 с.
- 66 Вершигора Е.Е. Менеджмент. - М.: ИНФА-М, 2001. - 283 с.
- 67 Кондаков А. М. Образование как ресурс развития личности, общества и государства: дис. ... док. пед. наук. - М.: Ин-т содержания и методов обучения РАО, 2005. - 322 с.
- 68 Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. - СПб.; Питер, 2012. - 208 с.
- 69 Ердаuletov С.Р. География туризма: история, теория, методы, практика. – Алматы, 2000 – 336 с.
- 70 Травин В. В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 331 с.

- 71 Hussey D.E. Strategic management: Theory and practice. - Pergamon, 1994 – 729 p.
- 72 Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 561 с.
- 73 Максимцева И.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Юрайт, 2012. – С. 18.
- 74 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб.; Питер, 2013. - 848 с.
- 75 Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами. - М.: Издательство Московского университета, 2012. - 248 с.
- 76 Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 598 с.
- 77 Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб., 2015. - 655 с.
- 78 Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента. - К.: МАУП, 2004. - 280 с.
- 79 Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Общий и специальный менеджмент. - М.: Изд-во РАГС, 2001. - 568 с.
- 80 Druker P.F. Innovation and Enterprenurship. – N.Y., 1985. – 285 p.
- 81 Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. – М.: Дело, 1993. – 304 с.
- 82 Mahoney Thomas A., Deckop John R. Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM) // Journal of Management. – 1986. – Vol. 12, №2. - P. 223-241.
- 83 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 258 с.
- 84 Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М.: МГУ, 2001. – 480 с.
- 85 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – СПб.: ПИТЕР, 2009. - 368 с.
- 86 Щедровицкий П.Г. Человеческий капитал в контексте процессов разделения труда. – М.: РАНХиГС, 2012. – С.120.
- 87 Becker Gary S. Human Capital. – New York: Columbia University Press, 1964. – 187 p.
- 88 Маслова В.М. Управление персоналом: учеб. и практикум для акад. бакалавриата. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.
- 89 Руденко А.М. Управление человеческими ресурсами. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 350 с.
- 90 Пестова А., Имангулова Т., Губаренко А. Современный подход к системе поиска и подбора персонала в туристической индустрии Казахстана // Вестник ЕНУ имени Л.Н. Гумилева. Серия «Экономическая». - 2021. - №4. - С. 242-253.
- 91 Куянецов И. А. Государственное и муниципальное управление: сборник студенческих работ. – М.: Студенческая наука, 2012. – 2314 с.
- 92 Михалкина Е.В. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии. - Изд-во: Южный федеральный университет, 2011. - 426 с.

- 93 Armstrong M. The main HR textbook in the world. – М.: Eskimo, 2019. - 416 p.
- 94 Пестова А.А., Губаренко А.В., Макогонов А.Н., Имангулова Т.В. The role of human resource management system in preparing of the specialists for the industry of tourism // Научно-теоретический журнал «Теория и методика физической культуры». - 2021. - №4(66). – P. 27-33.
- 95 Тесленко И.В. История менеджмента. - Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2009. - 140 с.
- 96 Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников. – М.: Рос. экон. акад., 1998. – 232 с.
- 97 Варакулина М.В. Управление персоналом. – Брест: БрГУ, 2011. – 198 с.
- 98 Варакулина М.В. Система управления персоналом предприятия: концептуальная модель и механизм ее реализации.– Брест: БрГУ, 2019. – 178 с.
- 99 Андерсон К.М. Мексиканский проект Роберта Оуэна. История социалистических учений. - М., 1987. - С. 47-68.
- 100 Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: - М.: ВИПКэнерго, 1992. - Т. 2. - 100 с.
- 101 Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе. – СПб.: Нева, 2003. – 288 с.
- 102 Кравченко А.И. История менеджмента. - М.: Академический Проект, 2000. - 352 с.
- 103 Головачев А.С. Организация, нормирование и оплата труда. – М.: Высшая школа, 2015. – 464 с.
- 104 Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
- 105 Варакулина М.В. Развитие системы управления персоналом в обеспечении эффективности функционирования предприятия: автореф. ... канд. экон. наук. - Минск, 2016. – 27 с.
- 106 Бурганова Л.А. Теория управления Элтона Мэйо. – Казань: Изд-во Казан. гос. технол. ун-та, 2007. – 160 с.
- 107 Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
- 108 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
- 109 Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. – New York: National Bureau of Economic Research, 1994. – 416 p.
- 110 Pestova A.A., Gubarenko A., Imangulova T., Ussubaliyeva S., Uaisova A. Conceptual framework of human resource management in tourism education of the republic of Kazakhstan // GeoJournal of Tourism and Geosites. – 2021. - №38(4). - P. 1005–1010.
- 111 Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Изд.Юрайт, 2011. – 561 с.
- 112 Первый HR-форум госслужащих прошел в Казахстане [https://www.inform.kz/ru/pervyy-hr-forum-gossluzhaschih-proshel-v-kazahstane\\_a3518510](https://www.inform.kz/ru/pervyy-hr-forum-gossluzhaschih-proshel-v-kazahstane_a3518510) 20.05.20.



- 113 Международная бизнес премия по управлению персоналом WOW!HR <https://wowhr.kz/> 10.07.2020.
- 114 Официальный сайт «HILL» // <https://hill.kz> 22.08.2020.
- 115 Верещагина А.В. Социология управления. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 318 с.
- 116 Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: Издательство «Советская энциклопедия», 1970. - 900 с.
- 117 Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала // Полный сборник практических инструментов. - Эксмо, 2010. - 160 с.
- 118 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.; Питер, 2004. - 825 с.
- 119 Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
- 120 Руденко А.М. Управление персоналом. – Ростов н/Д: Феникс, 2021. – 319 с.
- 121 Буров А.Н., Василенко И.В., Давыдкина И.Б. и др. Менеджмент. Управление проектами. - Волгоград: Сфера, 2018. - 304 с.
- 122 Ленская И.Ю., Шиндряева И.В., Ширяева В.А. Л 46 Управление персоналом организации. - М.: Мир науки, 2017. – С.48.
- 123 Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами. - М.: Дашков и К, 2013. - 392 с.
- 124 Программного комплекса «ПК Управление персоналом» <https://www.mikosoft.kz> 21.12.2021.
- 125 Prahalad C.K., Hamel G. Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? // Strategic Management Journal. - 1994. - Vol. 15. - P. 5–16.
- 126 Teece D., Rumelt R. Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence // Journal of Economic Behavior and Organization. - 1994. - Vol. 23, №1. - P. 1–30.
- 127 Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. - СПб.: Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. - 230 с.
- 128 Кучеров Д.Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции // Вестник С.-Петербур. ун-та. Серия «Менеджмент». - 2014. - Вып. 1. - С. 98-116.
- 129 Райт П.М., Данфорд Б.Б., Снелл С.А. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы // Российский журнал менеджмента. - 2007. - Т. 5, №1. - С. 113–138.
- 130 Армстронг М. Главный учебник HR в мире. – М.: Эскимо, 2019. – 416 с.
- 131 Козырев В.М. и др. Менеджмент туризма. Экономика туризма. – М.: Российская международная академия туризма, 2002. - 310 с.
- 132 Шубаева В.Г., Сердобольская И.О. Маркетинг-менеджмент туризма. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. - 136 с.
- 133 Кривов Е.С. Развитие рекрутинговых услуг на основе формирования организационно-экономических ресурсов кадровых агентств: дис. ... канд. экон. наук. – Тольятти, 2008. – 175 с.

- 134 Ключников А.В. Менеджмент туризма. - М.: Советский спорт, 2009. - 228 с.
- 135 Балашов А.И. и др. Управление человеческими ресурсами. - СПб.: Питер, 2012. - 320 с.
- 136 Жданова Т.С., Бикташева Д.Л., Гиевая Л.П. Менеджмент в туризме. - М.: Альфа-М, 2010. - 272 с.
- 137 Чудновский А.Д., Королев Н.В. и др. Менеджмент туризма. - М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. – 576 с.
- 138 ЕСУВО «Реестр Образовательных Программ». [http://esuvo.platonus.kz/#/register/education\\_program](http://esuvo.platonus.kz/#/register/education_program) 05.12.2021.
- 139 Общества по управлению человеческими ресурсами. <https://www.shrm.org> 11.12.2021.
- 140 Официальный сайт по обучению специалистов // <http://www.classs.ru/hrclub/attestation/attestation6.html> 02.09.2021.
- 141 Карамова А.С. Управление человеческими ресурсами в индустрии туризма // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – М., 2014 // <https://ekonomika.snauka.ru> 22.07.2020.
- 142 Mahmoud R., Al-Mkhadmeh A.A., Alananzeh O.A., Masa'deh R. Exploring the relationship between human resources management practices in the hospitality sector and service innovation in Jordan: the mediating role of human capital // *GeoJournal of Tourism and Geosites*. - 2021. – Vol. 35, №2. - P. 507–514.
- 143 Ardito L., Messeni P.A. Breadth of external knowledge sourcing and product innovation: The moderating role of strategic human resource practices // *European Management Journal*. - 2017. – Vol. 35, №2. – P. 261-272.
- 144 Anderson N., Potočnik P., Zhou J. Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review // *Journal of Management Studies*. - 2014. – Vol. 40, №5. – P. 1297-1333.
- 145 Об утверждении государственных общеобязательных стандартов образования всех уровней образования Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 31 октября 2018 года, №604.
- 146 Профессиональный стандарт «Туризм». Приказ Председателя Правления Национальной палаты предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен» №3 от 17 января 2017 года <https://atameken.kz/uploads/content/files> 03.02.2020.
- 147 Сайт по поиску и подбору персонала, через интеграционные системы PeopleForce <https://peopleforce.io/ru/vozmozhnye-integratsii/> 15.06.2021.
- 148 Официальный сайт Казахстанской туристской ассоциации <https://kaztour-association.com/o-nas/o-hta> 22.09.2021.
- 149 Имангулова Т.В., Прокофьева М.А. О методике подбора кадров для индустрии туризма с учетом морально-психологического климата в коллективе // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. - М., 2017. – №7, часть 1. – С. 125-129.
- 150 Протасов П.А. Эффективность методов отбора персонала // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. – 2016. – №10-11. – С. 214-218.

151 Официальный сайт Всемирного банка развития <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions> 07.05.2021.

152 Bazazo I.K., Alananzeh O.A. The implementation of international standards and specifications (ISO-SCUBA) on improving the quality of Diving tourism in Aqaba Jordan // *GeoJournal of Tourism and Geosites*. – 2020. - №33(4). - P. 1557-1563.

153 Пестова А.А., Губаренко А.В., Имангулова Т.В. Современный профессиональный подход к подготовке специалистов для индустрии туризма // *Вестник КазНУ Серия «Географическая»*. – 2021. – Т. 63, №4. – С. 56-69.

154 Boxall P., John P., Patrick M. Wright. *Human Resource Management*. - Oxford University Press, 2009. - P. 1222-1231.

155 Винтайкина Е.В. Проблемы профессионального туристского образования // *Вестник Московского университета МВД России*. - 2010. - №5. - С. 14-15.

156 Ананьева Т.Н. *Сервис и туризм: словарь-справочник*. – М.: Альфа-М., 2008 – 322 с.

157 Писаревский Е.Л. Туристское образование в России: национальная идентификация в условиях глобальной интеграции (философско-правовой аспект) // *Туризм: право и экономика*. - 2012. – №4. - С. 2-7.

158 Богатырева Д.С. К вопросу о профессиональной подготовке будущих специалистов туристской отрасли // *Вестник Луганского национального университета имени Тараса Шевченко*. – 2017. – №1(3). – С. 41-47.

159 Трофимов Е.Н. *Основы туризма: учебник*. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. – 384 с.

160 Имангулова Т.В., Саванчиева А.С. Значение инновационных технологий в образовательном процессе // *Збірник наукових праць*. – Харків, 2013. – Вып. 18. – С. 63-65.

161 Полупан Л. Особенности и этапы проектирования образовательных программ в вузе (практический аспект) // *Вестник Балтийского федерального университета им. И.Канта*. – 2014. – №11. – С. 49-59.

162 Абдикаримова М.Н., Губаренко А.В., Макогонов А.Н., Имангулова Т.В., Лютерович О.Г. Системный подход в разработке образовательных траекторий по подготовки специалистов индустрии туризма для экскурсионного обслуживания // *Научно-теоретический журнал «Теория и методика физической культуры»*. – 2020. - №4(62). – С. 32-40.

163 Губаренко А.В. Совершенствование форм и методов экскурсионного обслуживания в Республике Казахстан: дис. ... док. филос. (PhD):6D090200. – Алматы, 2021. – 178 с.

164 Чеглакова А., Числина И. Важность современных HRM-систем в управлении предприятием // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. - 2019. – Т. 40, №6. – С. 139-145.

165 Olimova O. Improvement of the human resources management strategy in the enterprises of the real sector // *Cognitio rerum*. - 2021. - №7. - P. 25-28.

- 166 Официальный сайт UNWTO TedQual  
<https://www.unwto.org/institutions-unwtotedqual-certified-programmes> 07.08.2020.
- 167 Расулова С.К. Принципы менеджмента  
[http://elib.kazntu.kz/publication\\_view/view/10798/9355](http://elib.kazntu.kz/publication_view/view/10798/9355) 01.10.2018.
- 168 Расулова С.К., Пестова А.А. Особенности зарубежного опыта HRM в индустрии туризма // II Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы развития туризма». – М., 2018. – С. 169-174.
- 169 Официальный образовательный портал «Все курсы онлайн»  
<https://vse-kursy.com/> 05.01.2022.
- 170 Официальный сайт правительства для граждан. Контакты управлений занятости и социальных программ <https://egov.kz> 29.12.2021.
- 171 Пестова А.А., Макогонов А.Н. Корпоративный этикет и культура общения // *Laisvalaikio tyrimai: elektroninis mokslo žurnalas*. - 2021. - №1(17). - С. 18–26.
- 172 Имангулова Т.В., Пестова А.А., Абдикаримова М.Н. Қонақжайлық және туризм индустриясының экономикалық сөздік - анықтамасы // Свидетельство о гос.регистрации прав на объект авторского права от 29 августа 2018. - № 2816.
- 173 Закирьянов Б.К., Имангулова Т.В., Байсакалова А.Ш., Пестова А.А. Қонақжайлық және туризм индустриясының экономикалық сөздік-анықтамасы. - Алматы: КазАСТ, 2018. – 390 б.
- 174 Имангулова Т.В., Пестова А.А., Абдикаримова М.Н. Экономический словарь – справочник индустрии туризма и гостеприимства // Свидетельство о гос.регистрации прав на объект авторского права от 23 августа 2018. - №2696.
- 175 Имангулова Т.В., Расулова С.К., Пестова А.А. Экономический словарь индустрии туризма и гостеприимства. - Алматы: КазАСТ, 2017. – 360 с.
- 176 Rassulova S.K., Zakiryaynov B.K. Pestova A.A. Serviceology. - Almaty: KazAST, 2018. – 180 p.
- 177 Имангулова Т.В., Расулова С.К., Пестова А.А., Абдикаримова М.Н. Сервисная деятельность в индустрии туризма и гостеприимства. - Алматы: КазАСТ, 2018. – 192 с.
- 178 Ушкулакова Г.М., Пестова А.А., Жаксыбекова Д.К., Губаренко А.В. Қызмет көрсету саласындағы HRM. – Алматы: ҚазСТА, 2021. – 124 б.
- 179 Имангулова Т.В., Расулова С.К., Пестова А.А., Абдикаримова М.Н. The Dictionary on methods of teaching tourist disciplines // Свидетельство о гос.регистрации прав на объект авторского права от 20 ноября 2018. - № 614.
- 180 Имангулова Т.В., Расулова С.К., Пестова А.А., Абдикаримова М.Н. Terminological dictionary of the scientific – research activity in tourism // Свидетельство о гос.регистрации прав на объект авторского права от 22 ноября 2018. - №652.
- 181 Имангулова Т.В., Пестова А.А., Абдикаримова М.Н., Кулахметова Г.А. Қонақжайлылық саласы және психологиялық-туристік қызметтің терминдер сөздігі // Свидетельство о гос. регистрации прав на объект авторского права от 6 августа 2020. - №11540.

182 Имангулова Т.В., Пестова А.А., Абдикаримова М.Н., Кулахметова Г.А. Туризм іс-әрекетіндегі ғылыми зерттеудің терминологиялық сөздігі // Свидетельство о гос.регистрации прав на объект авторского права от 6 августа 2020. - №11549.

183 Имангулова Т.В., Еспенбетов Н.С., Пестова А.А. Туризм индустриясындағы қақтығыстардың өзгеруі. – Алматы: ҚазСТА, 2021. – 92 б.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Модульный учебный план



КАЗАХ СПОРТ ЖӘНЕ ТУРИЗМ АКАДЕМИЯСЫ  
КАЗАХСКАЯ АКАДЕМИЯ СПОРТА И ТУРИЗМА  
THE KAZAKH ACADEMY OF SPORTS AND TOURISM



Қазақ спорт және туризм Академиясының Ғылыми кеңесінде бекітілген  
Утвержден на заседании Ученого совета Казахской академии  
спорта и туризма  
Approved at the meeting of the Academic Council of the Kazakh Academy of Sport  
and Tourism  
Хаттам/Протокол/Ученый совет 19.05 " 2020  
ҒК төрағасы/Президент/Ученый Совет Председатель  
Хаспаев К.К.

### МОДУЛЬДЫҚ ОҚУ ЖОСПАРЫ

Білім беру саласы: 6В11 - Қызмет көрсету  
Даярлау бағыты: 6В111 - Қызмет көрсету саласы  
Білім беру бағдарламасы: 6В01101 - Туризм  
Оқу мерзімі: 4 жыл  
Қбылдау жылы: 2020  
Оқу формасы: күндізгі  
Академиялық дәрежесі: 6В01101 - Туризм білім беру бағдарламасы бойынша қызмет көрсету саласындағы бакалавры

### МОДУЛЬНЫЙ УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Область образования: 6В011 - Услуги  
Направления подготовки: 6В111 - Сфера обслуживания  
Образовательная программа: 6В01101 - Туризм  
Срок обучения: 4 года  
Год приема: 2020  
Форма обучения: очная  
Академическая степень: бакалавр в области услуг по образовательной программе: 6В01101 - Туризм

### MODULAR TRAINING PLAN

Field of education: 6B11 - Services  
Directions of training: 6B111 - Service sector  
Educational program: 6B01101 - Tourism  
Study duration: 4 years  
Entrance year: 2020  
The form of studying: full-time  
Academic degree : Bachelor of Education in the field of services educational program: 6B01101 - Tourism

1	2	3	4	5	6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20			
					Модуль коды/ Module code	Модуль атауы/ Name of module	Көрсеткіш түрі/ Performance indicator type	Наименование модуля/ Name of module	Дисциплина атауы/ Discipline name	Семестр бойынша бөлу (Фактурсыз) саны по семестрам (Факт)	Оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study	Семестр бойынша оқу жұмысінан жеткен нәтижелер/Outcomes of the study
I. Жалпы білім беретін пәндер тізбегі/Список общеобразовательных дисциплин/ Suite of general education disciplines																																				
56 ECTS																																				
M 1	Тілдік дайындық модулі - А/ Модуль языковой подготовки уровня - А / Module of language training - A	МК ОК ОС	KZFL1101	Қазақ (орыс) тілі/ Казахский (русский) язык / Kazakh (Russian) language	1	5	150			45	15	90			3																					
	Тілдік дайындық модулі - А/ Модуль языковой подготовки уровня - А / Module of language training - A	МК ОК ОС	KZFL1102	Шетел тілі/ Иностранный язык/ Foreign language	1	5	150			60	15	75			4																					
M 2	Тілдік дайындық модулі - В/ Модуль языковой подготовки уровня - В / Module of language training - B	МК ОК ОС	KZFL1203	Қазақ (орыс) тілі/ Казахский (русский) язык / Kazakh (Russian) language	2	5	150			45	15	90			3																					
	Тілдік дайындық модулі - В/ Модуль языковой подготовки уровня - В / Module of language training - B	МК ОК ОС	KZFL1204	Шетел тілі/ Иностранный язык/ Foreign language	2	5	150			60	15	75			4																					
M 3	Әлеуметтік-саясаттану білім модулі Модуль социально-политических знаний Socio-political knowledge module	МК ОК ОС	SH12109	Модуль социально-политических знаний Әлеуметтану және саясаттану Социология и политология Sociology and political science	1	4	120			30	30	15	45		4	2	2																			
	Әлеуметтік-саясаттану білім модулі Модуль социально-политических знаний Мәдениеттану және психология Культурология и психология Culturology and psychology	МК ОК ОС	Sp 12213	Модуль социально-политических знаний Әлеуметтану және психология Мәдениеттану және психология Культурология и психология	2	4	120			30	30	15	45		4	2	2																			
M 4	Әлеуметтік-мәдени кәсіптік модуль I / Модуль социально- культурных компетенций I / Module of socio-cultural competences I	МК ОК ОС	SH 2109	Аппараттық және коммуникациялық технологиялар/ Информациялық және коммуникациялық технологиялар/ Information and communication technology	3	5	150			15	30	15	90		3	1	2																			
	Әлеуметтік-мәдени кәсіптік модуль I / Модуль социально- культурных компетенций I / Module of socio-cultural competences I	ТК МК ОС	APSM 2110	Тіршілік қауіпсіздігі негіздері және экология Основы безопасности жизнедеятельности и экология Fundamentals of life safety and ecology	3	5	150			30	15	15	90		3	2	1																			
	Әлеуметтік-мәдени кәсіптік модуль I / Модуль социально- культурных компетенций I / Module of socio-cultural competences I	ТК МК ОС	SH 2111	Құрылымдық реттеу және сыбайлас жемқорлыққа қарсы заңнамалар / Правовое регулирование и антикоррупционное законодательство / Legal regulations and anti-corruption legislation	3	5	150			30	15	15	90		3	2	1																			

Сканировано с CamScanner

M 11	Тілдік дайындық модулі -3/ Модуль языковой подготовки уровня -3/ Module of language training - 3	TK KB CC	KRFL 2377	Қызмет көрсету саласында шет тілдіңе сөйлеу және жазу практикасы Практика устной и письменной речи иностранного языка в сфере услуг The practice of speaking and writing a foreign language in the service sector	3	3	90		30	15	45	2	1	1	
		TK KB CC	KRFL 2478 KRFL 2479	Қызмет көрсету саласындағы іскерлік шет тілі Деловой иностранный язык для сферы услуг Business Foreign Language for service sector Қызмет көрсету саласындағы іскерлік хат алмасу Деловая корреспонденция в сфере услуг Business correspondence in the service sector	4	3	90		30	15	45	2		2	
M 12	Туристік бизнесі ұйымдастыру - 2 модулі / Модуль организации туристического бизнеса - 2 / Module of organization of tourism business - 2	ЖООК БК ЛС	TS 3580	Туризм менеджменті Management туризма Tourism management	5	4	120		15	30	15	60	3	1	2
		ЖООК ЕК ЛС	TS 3681	Туризмдегі бухгалтерлік есеп Бухгалтер в туризме Accounting in tourism	6	4	120		15	30	15	60	3	1	2
M 13	Тілдік дайындық деңгейі - 4 және академиялық хат модулі / Модуль языковой подготовки уровня -4 и академического письма / Language training level - 4 and academic writing module	ЖООК БК ЛС	SH 3534	Академиялық жазу/ Академическое письмо/ Academic writing	5	4	120		15	30	15	60	3	1	2
		TK KB CC	KRFL 3582	Халықаралық туризмдегі ағылшын тілі Английский язык в международном туризме English for international tourism	5	3	90		30	15	45	2		2	
		TK KB CC	KRFL 3583	Ғылыми мақсаттағы ғылыми шет тілі Иностраный язык для академических целей Foreign language for academic purposes	5	3	90		30	15	45	2		2	
		TK KB CC	KRFL 3684	Қызмет көрсету саласындағы коммуникативті шет тілі Коммуникативный иностранный язык в сфере услуг Communicative foreign language in service sector	6	3	90		30	15	45	3		3	
		TK KB CC	KRFL 3685	Қызмет көрсету саласындағы кәсіби шет тілі Профессиональный иностранный язык сферы услуг Professional foreign language in service sector	6	3	90		30	15	45	3		3	
		TK KB CC	TS 3515	Қонақжайлылық саласындағы кәсіби этика және этикет Профессиональный этика и этикет в сфере гостеприимства Professional ethics and etiquette in the field of hospitality	5	3	90		15	15	15	45	2	1	1
M 14	Қызмет көрсету саласындағы кәсіби коммуникативті модулі / Модуль профессиональной коммуникативной в сфере услуг / Professional communication in the service sector module	TK KB CC	TS 3587	Іскерлік этикет Деловой этикет Business etiquette	5	3	90		15	15	15	45	2	1	1
		TK KB CC	TS 3588	Туризмдегі персоналды басқару Управление персоналом в туризме Personnel management in tourism	5	4	120		15	30	15	60	3	2	1
		TK KB CC	TS 3589	Адам ресурстарын басқару Управление человеческими ресурсами Human resources management	5	4	120		15	30	15	60	3	2	1
		TK KB CC	TS 3600	Мейрамхана және мейрамхана ісі Гостиничное и ресторанное дело Hotel and restaurant business	6	3	90		15	15	16	44	2	1	1
		TK KB CC	TS 3691	Мейрамхана және мейрамхана қызметі Ресторанный и гостиничный сервис Restaurant and hotel service	6	3	90		15	15	16	44	2	1	1
		TK KB CC	TS 3587	Іскерлік этикет Деловой этикет Business etiquette	5	3	90		15	15	15	45	2	1	1

Кезіңізді/Сот жазыңыз/Coordinate:

ОӘЖ жиналғы: проректор/Проректор по УМР / Vice-  
rector for educational and methodical work

ОБ жетекшісі/Руководитель УЭ / Head of educational department

ОӘЖ жетекшісі/Руководитель УМО / Head of educational and methodical department

ТБ жетекшісі/Руководитель ОТ/Head of registration department

ОСФ деканы/ Декан ФСОС / Dean of faculty

ТФ деканы/ Декан ФТ / Dean of faculty

КСЖЖФ деканы/ Декан ФЖСФ / Dean of faculty

Құрастырушылар/ разработчики/developers

Түркістан Ұлттық университеті/Түркістан (ТЗ) / Туркестанский национальный университет имени Абулгазипа

Эксперттер жетекшісі/сметісі

Студенттердің өкілдері/представители студентов/representatives of students

Жастар іс-шаралары бойынша жетекшісі/руководитель отдела по делам молодежи / Head of the Department for Youth Affairs

Кейіпке қалдырылған/ Not used / Head of departments:

Нұрғалиева Д.К. / Абдулманова М.В.

Таймас А.Т. / Оспанова А.Б.

Сүлейменова Г.А.

Қалбаева А.К.

Дербасова Р.Б.

Иванчукова Т.В.

Коналбаев Е.М.

Сарааров О.А.

Кенжетов Н.С.

Мингажолы С.В.

Серикова С.С.

2020 г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Индивидуальный учебный план

Казахская академия спорта и туризма  
ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ УЧЕБНЫЙ ПЛАН МАГИСТРАНТА  
2020-2021 учебный год  
Научное и педагогическое направление

Ф.И.О. обучающегося  
Курс 2    Группа    MN-TOUR-19-2

Хайрлиев Тимур Леонидович  
Специальность 7М11101– Туризм

#### Семестр 3 (осенний)

№ п/п	Цикл дисциплины	Код дисциплины	Наименование дисциплины	Колич. кредитов	Форма контроля (экзамен)	Ф.И.О. ППС	
						по лекции	по практическим, лабораторным занятиям, СРСР
1	ПД КВ	TS6347	Альтернативные виды туризма	5	У	Лютерович О.Г.	Лютерович О.Г.
2	ПД КВ	TS6357	HRM в сфере туризма	4	У	Губаренко А.В.	Губаренко А.В.
3	БД КВ	TS6349	Экономика туризма	5	У	Закирьянов Б.К.	Закирьянов Б.К.
<i>Дополнительные виды обучения (ДВО)</i>							
4	БД ВК	TS6301Р	Практика педагогическая	4	О	Кафедра ТиС	
5	ВК		Научно-исследовательская работа магистранта, включая выполнение магистерской диссертации	12	О	Научный консультант	

Всего кредитов 30

#### Семестр 4 (весенний)

№ п/п	Цикл дисциплины	Код дисциплины	Наименование дисциплины	Колич. кредитов	Форма контроля (экзамен)	База практики /Ф.И.О. ППС
<i>Практика</i>						
1	ПД ВК	TS6402Р	Исследовательская практика	12	О	НИИ Туризма
<i>Дополнительные виды обучения</i>						
2	ВК		Научно-исследовательская работа магистранта, включая выполнение магистерской диссертации	6	О	Научный консультант
<i>Итоговая государственная аттестация</i>						
3	ВК		Оформление и защита магистерской диссертации	12	З	

Примечание: У- устно, О- orally, ИГ А- Итоговая государственная аттестация, З- защита магистерской диссертации.

Всего кредитов 30  
Декан факультета \_\_\_\_\_  
(подпись, печать факультета)  
Магистрант \_\_\_\_\_  
(подпись)

Итого кредитов 60  
Регистратор \_\_\_\_\_  
(подпись, Ф.И.О.)

Академический календарь:

Начало 3 (осеннего) семестра 14.09.20г.; Теоретическое обучение параллельно с педагогической практикой и НИР 14.09.20-26.12.20г.; I - рубежный контроль 02.11.20 -07.11.20 г.; II - рубежный контроль 21.12.20-26.12.20 г.; Экзаменационная сессия 04.01.21-09.01.21 г.; Каникулы 11.01.21-16.01.21 г.

Начало 4 (весеннего) семестра 18.01.21 г.; Исследовательская практика 18.01.21-10.04.21 г.; Оформление и защита магистерской диссертации 12.04.20-03.07.21 г.



# ПРИЛОЖЕНИЕ В

## Индивидуальный учебный план

### ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДОКТОРАНТА

2020-2021 учебный год

Научное и педагогическое направление

Ф.И.О. докторанта Султангалиев Абдинур Нуралыулы

Курс 1 Группа D-TOUR-20-1

Специальность 8D11101 – Туризм

#### Семестр 1 (осенний)

№ п/п	Цикл	Код дисциплины	Наименование дисциплины	Количество кредитов	Форма контроля (экзамен)	Ф.И.О. ППС	
						по лекции	по практическим, семинарским занятиям, СРМП
1	БД ВК	TFPCS 7101	Академическое письмо	5	У	Шалабаева Л.И.	Шалабаева Л.И.
2	БД ВК	TS7102	Методы научных исследований	5	У	Имангулова Т.В.	Имангулова Т.В.
3	БД КВ	TS7107	Управление инновационными процессами в развитии туристских дестинаций	5	У	Лютерович О.Г.	Лютерович О.Г.
<i>Дополнительные виды обучения (ДВО)</i>							
4			Научно-исследовательская работа докторанта, включая выполнение докторской диссертации	15	О	Научный руководитель	

Всего кредитов 30

#### Семестр 2 (весенний)

№ п/п	Цикл	Код дисциплины	Наименование дисциплины	Количество кредитов	Форма контроля (экзамен)	Ф.И.О. ППС	
						по лекции	по практическим, семинарским занятиям, СРМП
1	ПД ВК	TS7209	HRM в сфере туризма	5	У	Тулбаева А.Т.	Тулбаева А.Т.
2	ПД КВ	TS7210	Исследование глобальных, национальных, региональных тенденций туризма	5	У	Лютерович О.Г.	Лютерович О.Г.
<i>Дополнительные виды обучения (ДВО)</i>							
3			Научно-исследовательская работа докторанта, включая выполнение докторской диссертации	20	О	Научный руководитель	

Примечание: У - устно, О - экзамен, ИРД - Исполнительная работа, ВДД - Выполнение докторской диссертации

Всего кредитов 30

Итого кредитов 60

Декан факультета

(подпись, печать факультета)

Докторант

(подпись)

Регистратор

(подпись)

#### Академический календарь:

Начало 1 (осеннего) семестра 01.09.20 г.; Теоретическое обучение параллельно с НИРД 01.09.20 - 12.12.2020 г.; I - рубежный контроль 12.10.20 - 17.10.2020 г.; II - рубежный контроль 07.12.20 - 12.12.2020 г.; Экзаменационная сессия 14.12.20-19.12.20, Отчет по НИРД 21.12.20 - 26.12.2020г.; Каникулы 28.12.20 - 09.01.2021 г.

Начало 2 (весеннего) семестра 11.01.21 г.; Теоретическое обучение параллельно с НИРД 11.01.21- 24.04.2021 г.; I - рубежный контроль 22.02 - 27.02.2021 г.; II - рубежный контроль 19.04.21 - 24.04.2021г.; Экзаменационная сессия, Отчет по НИРД 26.04.21 - 01.05.2021 г.; НИРД 10.05.21-19.06.2021, Летний семестр 10.05.21 - 19.06.2021 г.; Каникулы 21.06.21 - 31.08.2021 г.

# ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## Акт внедрения

Қазақстан Республикасы,  
Алматы, Шевченко к-сі, 14-2,  
тел.: +7 (727) 2 93 83 70, 2 93 84 26,  
E-mail: [kta@kaztour-association.com](mailto:kta@kaztour-association.com),  
[www.kaztour-association.com](http://www.kaztour-association.com)



Republic of Kazakhstan,  
Almaty, Shevchenko str, 14-2,  
tel.: +7 (727) 2 93 83 70, 293 84 26,  
E-mail: [kta@kaztour-association.com](mailto:kta@kaztour-association.com),  
[www.kaztour-association.com](http://www.kaztour-association.com)

### АКТ ВНЕДРЕНИЯ

Настоящим подтверждаем, что разработанные и внедренные Пестовой Алиной Амировной, в ходе ее диссертационного исследования на тему «Развитие HR менеджмента в туризме Республики Казахстан», представленной на соискание степени доктора философии (PhD) по специальности 6D090200 – «Туризм», современный профессиональный подход к подготовке менеджеров с навыками HRM для туризма, методика поиска персонала для индустрии туризма, а также методика эффективного подбора персонала для предприятий индустрии туризма оказали положительный эффект на качество подготавливаемых кадров, выявленный во время прохождения независимой сертификации КТА (2021), а также на основе опроса, проведенного в Google form.

КТА, выступая в качестве эксперта в области подготовки и профессиональной деятельности специалистов сферы гостеприимства, субъектов туристского рынка и т.д., отмечает высокий практико-ориентированный характер, разработанных в ходе диссертационной работы Пестовой А.А. разработок, оказывающих положительный эффект на туристскую деятельность в республике, такие как:

- Методы организации непрерывной системы освоения профессиональных компетенций в области управления человеческими ресурсами для туристского образования Республики Казахстан, трехступенчатая модель формирования дисциплин системы HRM в туризме «бакалавриат-магистратура-докторантура», носящих продолжающий характер для всех уровней ОП «Туризм».

- Разработаны и изданы учебные пособия «Қызмет көрсету саласындағы HRM»; Туризм индустриясындағы қактығыстардын өзгері; «Сервисная деятельность в индустрии туризма и гостеприимства»; «Экономический словарь-справочник индустрии туризма и гостеприимства»; электронные учебные пособия «Қонақжайлық саласы және психологиялық-туристік қызметтің терминдер сөздігі»; «Туризм іс-әрекетіндегі ғылыми зерттеудің терминологиялық сөздігі»; «Экономический словарь-справочник индустрии туризма и гостеприимства» на государственном и русском языках; «The dictionary on methods of teaching tourist disciplines»; «Terminological dictionary of the scientific – research activity in tourism», необходимые при подготовке специалистов для индустрии туризма с навыками HR менеджера.

- Концепция единой системы поиска персонала для предприятий индустрии туризма Казахстана.

- Методика процесса эффективного подбора персонала для субъектов туризма.

- Рекомендации по развитию HR менеджмента в туризме Республики Казахстан.

Разработанные автором методики, направленные на совершенствование индустрии туризма и системы управления человеческими ресурсами в туризме Республики Казахстан, доказали свою эффективность, а предложенные методики отвечают международным, государственным, региональным, профессиональным стандартам в области туризма, а также отражают возрастающую заинтересованность субъектов туристского рынка в качественном, современном HR менеджменте Казахстана.

Директор



Р.Р.Шайкенова

# ПРИЛОЖЕНИЕ Д

## Акт внедрения



### АКТ ВНЕДРЕНИЯ

Настоящим подтверждаем, что сформированные и внедренные Пестовой Алиной Амировной в ходе ее диссертационного исследования на тему «Развитие HR менеджмента в туризме Республики Казахстан» представленной на соискание степени доктора философии (PhD) по специальности 6D090200 – «Туризм» разработки:

- методика подготовки специалистов для индустрии туризма с навыками HR менеджера;

- методика поиска персонала для предприятий индустрии туризма;

- методика эффективного подбора персонала для предприятий индустрии туризма

Оказали положительный эффект на качество процесса поиска и подбора персонала в туристской фирме ТОО «EVISA.KZ», а именно позволили повысить уровень удовлетворенности кадрами, снизить процент «текучести» кадров и улучшить качество работы предприятия.

Разработанные автором методики, направлены на качественное улучшение процесса подготовки кадров для индустрии туризма, которые владеют навыками системы управления человеческими ресурсами, при этом, специализируюсь именно на одном направлении – туризм, с возможностью сочетать несколько видов деятельности, что несомненно повысит уровень востребованности кадров на туристском рынке труда, а методики поиска и подбора персонала дадут возможность качественно оптимизировать данные процессы в целях развития внутреннего и въездного туризма в Республики Казахстан.

Генеральный директор тур. фирмы  
ТОО «EVISA.KZ» Миниханова С.В.



## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Перечень профессиональных требований

#### Перечень профессиональных требований для сотрудников туристской компании

Общие требования для всех сотрудников:

1. Наличие профессионального образования в сфере туризма;
2. Знание государственного и иностранных языков;
3. Знание и соблюдение требований законодательства РК в области туризма;
4. Знание различных компьютерных программ;
5. Опыт практической работы в сфере туристской индустрии.

*Приоритетно:*

- Полное высшее законченное образование в сфере туризма
- Свободное владение казахским языком, английским языком (уровень Upper-Intermediate / Advanced) и русским языком в совершенстве;
- Знание и соблюдение требований законодательства РК в области туризма
- Знание компьютерных программ (Microsoft Office (Access, Word, PowerPoint, Excel), Mail) специализированных программ бронирования (Amadeus / Sabre)
- Опыт практической работы на аналогичной должности от 3-х лет

*Желательно:*

- Незаконченное высшее образование в сфере туризма;
- Знание казахского языка на деловом уровне, английского языка (уровень Intermediate) и русского языка
- Знание основных законов РК в области туризма
- Знание компьютерных программ (Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel), Mail)
- Опыт практической работы на аналогичной должности не менее 2-х лет

*Допустимо:*

- Наличие средне-специального образования в сфере туризма;
- Знание казахского языка на бытовом уровне, английского языка (уровень Pre-Intermediate) и русского языка;
- Знание основных терминов в области туризма;
- Знание компьютерных программ (Microsoft Office (Word/Excel))
- Опыт практической работы на аналогичной должности от 1 года

*Недопустимо:*

- Отсутствие образования в сфере туризма;
- Отсутствие знаний казахского языка, английского языка (уровень Elementary) и русского языка;
- Отсутствие знаний о законодательстве РК в сфере туризма;
- Отсутствие базовых знаний компьютерных программ;
- Отсутствие практической работы на аналогичной должности

## Перечень профессиональных требований для сотрудников визового отдела туристской компании

### *Приоритетно:*

- Наличие высшего законченного профессионального юридического образования;
- Знание и соблюдение требований законодательства РК в области туризма;
- Знание законодательных и нормативных документов в сфере туризма;
- Знание порядка работы консульско-визовых служб;
- Свободное владение государственным языком, английским языком (уровень Advanced), русским языком в совершенстве

### *Желательно:*

- Наличие высшего не законченного профессионального юридического образования;
- Знание законодательной базы РК в области туризма;
- Знание основных нормативных документов в сфере туризма;
- Знание основных алгоритмов работы консульско-визовых служб;
- Знание казахского языка на деловом уровне, английского языка (уровень Intermediate) и русского языка

### *Допустимо:*

- Наличие средне-специального профессионального юридического образования;
- Знание терминологии законодательной базы РК в области туризма;
- Знание правил оформления нормативных документов в сфере туризма;
- Знание правил работы консульско-визовых служб;
- Знание казахского языка на бытовом уровне, английского языка (уровень Pre-Intermediate) и русского языка

### *Недопустимо:*

- Отсутствие профессионального юридического образования;
- Отсутствие знаний законодательной базы РК в области туризма;
- Отсутствие знаний о правилах оформления нормативных документов в сфере туризма;
- Отсутствие знаний о правилах работы консульско-визовых служб;
- Отсутствие знаний казахского языка, английского языка (уровень Elementary) и русского языка

**Перечень профессиональных требований для сотрудников  
отдела бронирования туристской компании**

*Приоритетно:*

- Наличие высшего законченного профессионального образования в сфере туризма;
- Свободное владение государственным языком, английским языком (уровень Advanced), русским языком в совершенстве;
- В совершенстве знание систем бронирования (Amadeus / Sabre);
- Знание компьютерных программ (Microsoft Office (Access, Word, PowerPoint, Excel), Mail);
- В совершенстве знание правил оформления документации

*Желательно:*

- Наличие высшего не законченного профессионального образования в сфере туризма;
- Знание казахского языка на деловом уровне, английского языка (уровень Intermediate) и русского языка;
- Знание порядка работы в системах бронирования;
- Знание компьютерных программ (Microsoft Office (Excel, Word) / Mail);
- Знание правил оформления документации

*Допустимо:*

- Наличие средне-специального профессионального образования в сфере туризма;
- Знание казахского языка на бытовом уровне, английского языка (уровень Pre-Intermediate) и русского языка;
- Знаком с алгоритмами работы в системах бронирования;
- Знание основных компьютерных программ;
- Знание оформления документации

*Недопустимо:*

- Отсутствие профессионального образования;
- Отсутствие знаний казахского языка, английского языка (уровень Elementary) и русского языка;
- Отсутствие знаний о работе в системах бронирования;
- Отсутствие базовых знаний компьютерных программ;
- Отсутствие знаний в правилах оформления документации

## **Перечень профессиональных требований для сотрудников на должности «менеджер по продаже турпродуктов» туристской компании**

### *Приоритетно:*

- Наличие высшего законченного профессионального образования в сфере туризма;
- Свободное владение государственным языком, английским языком (уровень Advanced), русским языком в совершенстве;
- Знание приоритетных направлений туристских потоков;
- Знание компьютерных программ (Microsoft Office (Access, Word, PowerPoint, Excel), Mail);
- Знание и умение принципов расчета стоимости туров;

### *Желательно:*

- Наличие высшего не законченного профессионального образования в сфере туризма;
- Знание казахского языка на деловом уровне, английского языка (уровень Intermediate) и русского языка;
- Знание географии туристских потоков;
- Знание компьютерных программ (Microsoft Office (Excel, Word) / Mail);
- Знание правил расчета стоимости туров

### *Допустимо:*

- Наличие средне-специального профессионального образования в сфере туризма;
- Знание казахского языка на бытовом уровне, английского языка (уровень Pre-Intermediate) и русского языка;
- Умение ориентироваться в туристских направлениях;
- Знание основных компьютерных программ;
- Знание основных критериев расчета туров

### *Недопустимо:*

- Отсутствие профессионального образования;
- Отсутствие знаний казахского языка, английского языка (уровень Elementary) и русского языка;
- Отсутствие знаний о географии туристских направлений;
- Отсутствие базовых знаний компьютерных программ;
- Отсутствие знаний в правилах расчета стоимости туров

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Ключевые и специальные компетенции для профессионалов индустрии туризма, по разработанной методике проведения анализа «Шкалы допустимости (возможности)»

Ключевые компетенции, которыми должен обладать специалист в области туризма	ШКАЛА ДОПУСТИМОСТИ (ВОЗМОЖНОСТИ)			
	ПРИОРИТЕТНО	ЖЕЛАТЕЛЬНО	ДОПУСТИМО	НЕДОПУСТИМО
Образование в области туризма/географии	Высшее полное образование в области туризма/географии	Неполное высшее образование в области туризма/географии	Средне-специальное образование в области туризма/географии	Отсутствие средне-специального образования в области туризма/географии
Знание государственного и иностранного языков	Казахский язык в совершенстве (разговорный и документация) Английский язык на уровне Advanced (C1) Русский язык в совершенстве	Казахский язык разговорный и документация Английский язык на уровне Intermediate (B1) Русский язык разговорный и грамотная письменная речь	Казахский язык разговорный Английский язык на уровне Elementary (A2) Русский язык разговорный и грамотная письменная речь	Отсутствие знания государственного языка. Английский язык ниже уровня Elementary (A2), Неграмотная письменная речь на русском языке
Минимальный рабочий стаж/ практика работы в туризме	Стаж работы на альтернативной должности в области туризма от 3х лет	Стаж работы на альтернативной должности в области туризма от 1года	Опыт работы на смежной должности в области туризма/сферы обслуживания от бмес Стажировка от учебного заведения в отрасли туризма	Отсутствие опыта работы в сфере туризма/сфере обслуживания Отсутствие практики на базе образовательного учреждения
Работа на персональном компьютере с различными информационными системами	Владение софтом из пакета MS Office, специализированным софтом в профессиональной сфере, системами управления проектами	Владение софтом из пакета MS Office, знание специализированных программ по бронированию, свободное владение в социальных сетях.	Знание базовых функций компьютерных программ Word, Excel	Отсутствие базовых навыков владения компьютерных программ Word, Excel



Должность	Специальные компетенции, которыми должен обладать представитель профессии в области туризма	ШКАЛА ДОПУСТИМОСТИ (ВОЗМОЖНОСТИ)			
		ПРИОРИТЕТНО	ЖЕЛАТЕЛЬНО	ДОПУСТИМО	НЕДОПУСТИМО
Менеджер по продажам	Деловая коммуникация	Опыт проведение переговоров, заключение договоров, доведения сделки до завершения	Навыки составления документации (письма, соглашения), умение вести диалог	Грамотна письменная и устная речь. Навыки владения соц.сетями	Отсутствие поставленной грамотной речи и письма. Неумение излагать свои мысли.
	Навыки продаж, презентаций	Опыт разработки туров и решения всех сопутствующих организационных вопросов	Опыт в продаже туров и туристических продуктов	Опыт продаж в сфере обслуживания или другой отрасли	Отсутствие навыков продаж. Не желание обучаться новому
	Ориентация на достижение результата	Умение доводить клиента до покупки, заключать сделки	Иметь качества лидера, достигать поставленных задач и сроков выполнения	Желание обучаться, достигать цели выполнения плана продаж	Отсутствие желания получать результат. Не расти в профессиональном ключе
	Клиентоориентированность	Наличие опыта работы с туристами в туристической компании	Навыки переговоров, умение налаживать контакт с клиентом, умение выявлять потребности клиента	Умение вести деловую беседу, иметь грамотную речь	Не уметь налаживать контакт с людьми
Менеджер по внутреннему туризму	Туристический менеджмент	Умение подбора и продажи индивидуальных и групповых туров	Навыки расчёта стоимости туров	Знание базовых аспектов по созданию туров внутреннего туризма	Отсутствие ключевых знаний по туристическому менеджменту
	Навыки использования систем бронирования	Уверенный пользователь региональных систем бронирования	Знание систем бронирования билетов и гостиниц	Теоретическая база знаний по системе бронирования, Быстрая обучаемость	Отсутствие теоретических и практических навыков владения систем бронирования
	Навыки работы в CRM системе	Уверенный пользователь работы в CRM системе	Ключевые навыки владения знаниями CRM системы	Средний уровень знания компьютерных программ, легко-обучаемый	Отсутствие базовых знаний пользования ПК

	Знание государственного и русского языков	Казахский язык в совершенстве (разговорный и документация) Русский язык в совершенстве	Казахский язык разговорный и документация Русский язык разговорный и грамотная письменная речь	Казахский язык разговорный Русский язык разговорный и грамотная письменная речь	Отсутствие знания государственного языка. Неграмотная письменная речь на русском языке
Менеджер по международному туризму	Знание основных туристических направлений и курортов	Опыт разработки международных туров и решения всех сопутствующих организационных вопросов	Подбор тура по запросу клиента, качественные телефонные консультации, ведение продажи и пост-продажное обслуживание;	Умение вести качественные телефонные консультации, ведение продажи и пост-продажное обслуживание готовых туров	Отсутствие понимания создания туров
	Навыки оформления виз, визовой поддержки	Знание правил визового оформления в различные страны мира	Навык заполнения визовых анкет в международные страны	Теоретические знания оформления виз, быстрая обучаемость	Отсутствие желания обучаться оформлению визовой документации
	Навыки оформления туристской документации	Знание оформления выписки билетов на регулярных и чартерных рейсах, ваучеров в отелях, страховых полюсов и т.д.	Навыки работы в составлении документации в области туризма Грамотная письменная речь	Знание базовых функций компьютерных программ Word, Excel	Отсутствие базовых знаний по работе с документацией
	Знание английского языка	Английский язык на уровне Advanced (C1)	Английский язык на уровне Intermediate (B1)	Английский язык на уровне Elementary (A2)	Английский язык ниже уровня Elementary (A2), или неумение поддержать бытовой разговор на английском языке

Кроме ключевых и специальных компетенций для профессионалов индустрии туризма, при подборе персонала стоит обратить внимание на личные качества кандидата, специалист в области туризма также должен обладать следующими психологическими чертами:

- Внимательность, пунктуальность, ответственность;
- Стрессоустойчивость;
- Высокая работоспособность, продуктивность, нацеленность на результат, желание расти и развиваться
- Любить путешествовать и уметь эмоционально делиться впечатлениями

# ПРИЛОЖЕНИЕ И

## ОТЗЫВ



### ОТЗЫВ

на результаты диссертационной работы Пестовой Алины Амировны на тему «Развитие HR менеджмента в туризме Республики Казахстан» представленной на соискание степени доктора философии (PhD) по специальности 6D090200 – «Туризм»

Разработанные в процессе научно-исследовательской и профессиональной деятельности Пестовой А.А. методики по подготовке специалистов для индустрии туризма, владеющими навыками системы управления человеческими ресурсами в туризме, а также эффективного поиска и подбора персонала для предприятий индустрии туризма, оказали положительный эффект, выраженный в уровне удовлетворенности обучающимися (студентами, магистрантами и докторантами) Казахской академии спорта и туризма, проходящими и/или завершившими обучение по образовательной программе «Туризм», а также повысили уровень постоянных работников туристской фирмы ТОО «Evisa.kz», снизив тем самым процесс «текучести» кадров.

Туристская компания ТОО «Evisa.kz» является действующим работодателем для выпускников КазАСТ по ОП «Туризм», базой по прохождению профессиональной практики обучающихся по ОП «Туризм», предоставляет свои ресурсы для обучения будущих специалистов, а сотрудники часто проводят мастер-классы и входят в состав профессорско-преподавательского состава кафедры туризма и сервиса. Наша компания на постоянной основе участвует в разработке образовательных программ, их экспертизе и пересмотре, а также в утверждении syllabusов по ОП «Туризм».

Генеральный директор  
ТОО «Evisa.kz»



*С.В. Миниханова* Миниханова С.В.

ТОО «Электронный портал по оформлению виз и путешествий»  
Индекс А15Е2Т3, Республика Казахстан, Ул. Маркова 43, 3 этаж, офис 135  
БИН 180240028498, ШПК: KZ49601713 1000026650, KZT, АО "Народный Банк Казахстана"  
Тел: 8 (727) 328-70-80, +7 (727) 328-50-06  
[info@evisa.kz](mailto:info@evisa.kz)

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Акт внедрения

ИП «Павленко Т.Б.»  
Туристское агентство «Атлантис Тур»  
010000 Республика Казахстан г. Нурсултан  
ул. Иманбаева 8 оф.18  
тел/факс: 94 63 90, 8 701 924 79 97  
e-mail: [as81.tour@gmail.com](mailto:as81.tour@gmail.com)



#### АКТ ВНЕДРЕНИЯ

Данный акт внедрения подтверждает, что разработанные в процессе диссертационного исследования Пестовой А.А. на тему «Развитие HR менеджмента в туризме Республики Казахстан» представленной на соискание степени доктора философии (PhD) по специальности 6D090200 – «Туризм» методики по поиску и подбору персонала, внедрены в практическую и профессиональную деятельность турфирмы "Атлантис тур" в городе Нурсултан.

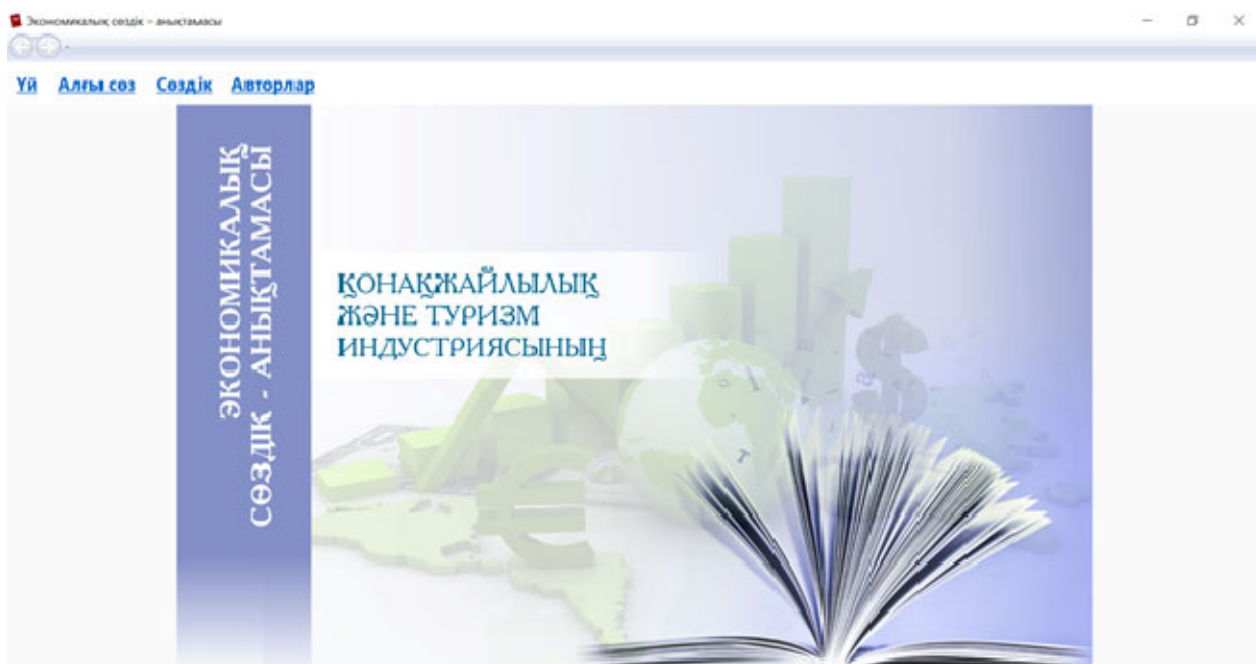
Так, автором предложен современный подход к процессу поиска и подбора персонала, а именно: «Методика проведения анализа ключевых и специальных компетенций для профессионалов индустрии туризма», которая позволяет своевременно подготовить «портрет специалиста» на конкретные должности с возможностью гибкого подхода, благодаря «шкале допустимости». Это дает возможность предприятиям индустрии туризма, более качественно подходить к процессу поиска и подбора персонала для предприятий индустрии туризма, что несомненно окажет положительный эффект на развитие туризма Республики Казахстан.

Директор тур фирмы  
"Атлантис Тур" г. Нурсултан

Павленко ТБ



# ПРИЛОЖЕНИЕ Л



Авторлық құқық объектісіне құқықтарды мемлекеттік тіркеу туралы

## КУӘЛІК

№ 2816 29 тамыз 2018 ж.

Қазақстан Республикасы Әділет министрлігінде авторлардың өтініші бойынша авторлары **Татьяна Васильевна Имангулова, Алина Амировна Пестова, Мадина Нурбулатовна Абдикаримова** болып табылатын авторлық құқықпен қорғалатын объектіге айрықша мүліктік құқықтар «Қонақжайлық және туризм индустриясының экономикалық сөздік-анықтамасы» (ЭЭМ-ге арналған бағдарлама – электрондық оқу құралы) атауымен тіркелгені куәландырылады.

Авторлардың өтініші бойынша авторлық құқықпен қорғалатын объектіге айрықша мүліктік құқықтар және 2018 жылғы 1 шілдеде жасалған объекті **Т.В. Имангуловаға, А.А. Пестоваға, М.Н. Абдикаримовға** тиесілі және авторлар жоғарыда көрсетілген объектіні жасаған кезде басқа адамдардың зияткерлік меншік құқығы бұзылмағандығына кепілдік береді.

Тізілімде 2018 жылғы 29 тамызда жасалған № 2816 жазба бар.

Вице-министр  Н. Пан

## СВИДЕТЕЛЬСТВО

о государственной регистрации прав на объект авторского права

№ 2816 29 августа 2018 г.


Настоящим удостоверяется, что в Министерстве юстиции Республики Казахстан зарегистрированы исключительные имущественные права на объект авторского права под названием «**Қонақжайлық және туризм индустриясының экономикалық сөздік-анықтамасы**» (программа для ЭЭМ – электронное учебное пособие), авторами которого по заявлению авторов являются **Имангулова Татьяна Васильевна, Пестова Алина Амировна, Абдикаримова Мадина Нурбулатовна**.

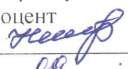
По заявлению авторов исключительные имущественные права на объект авторского права, созданный 1 июля 2018 года, принадлежат **Имангуловой Т.В., Пестовой А.А., Абдикаримовой М.Н.** и авторы гарантируют, что при создании вышеуказанного объекта не были нарушены права интеллектуальной собственности других лиц.

Запись в реестре за № 2816 от 29 августа 2018 года имеется.

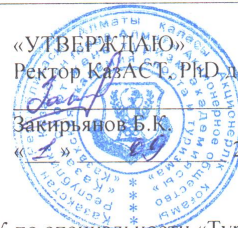
Вице-министр  Н. Пан

ИС **КОПИЯ** 4087

	КАЗАХСКАЯ АКАДЕМИЯ СПОРТА И ТУРИЗМА
	АКТ внедрения учебных пособий в образовательный процесс

«СОГЛАСОВАНО»  
Проректор по учебно-методической работе,  
к.п.н., доцент  
  
Д.К. Нурмуханбетова  
« 1 » 09 2018 г.

«УТВЕРЖДАЮ»  
Ректор КазАСТ, РИД-доктор  
  
Закирьянов Б.К.  
« 1 » 09 2018 г.



### АКТ

Внедрения учебных пособий, рекомендованных РУМС МОН РК по специальности «Туризм» в образовательный процесс факультета туризма Казахской академии спорта и туризма на 2018-2019 учебный год.

Мы, нижеподписавшиеся, составили акт о том, что в учебном процессе факультета «Туризм» по всем уровням обучения (бакалавриат, магистратура, докторантура) в 2017 году прошло апробацию, а в 2018 году было внедрено в учебный процесс факультета «Туризм» программа для ЭВМ – электронное учебное пособие: «Қонақжайлылық және туризм индустриясының экономикалық сөздік-анықтамасы».

Авторы: *Имангулова Т.В.*, к.п.н., доцент кафедры туризма и сервиса, *Пестова А.А.*, магистр, преподаватель кафедры туризма и сервиса, *Абдикаримова М.Н.*, магистр, ст.преподаватель кафедры туризма и сервиса.

№	Предложения, формы внедрения и краткая характеристика	Научная новизна, рекомендации по дальнейшему использованию учебного пособия в образовательном процессе	Эффект внедрения
1	Внедрить в учебный процесс факультета «Туризм» с 2018 года учебное пособие «Сервисная деятельность в индустрии туризма и гостеприимства «Қонақжайлылық және туризм индустриясының экономикалық сөздік-анықтамасы» (авторы: Имангулова Т.В., Пестова А.А., Абдикаримова М.Н.) для преподавания дисциплин по следующим специальностям: 5В090200-«Туризм», 5В091200-«Ресторанное дело и гостиничный бизнес», 6М090200-«Туризм», 6Д090200-«Туризм»	Оқу құрал саяхатты және ұйымдасқан туризм турларын, басқа да туристік, қонақ үйлік, мейрамханада қызмет көрсету түрлерін ұйымдастыру, жүргізу мен іске асыру кезінде пайдаланатын екі мыңнан астам түсініктер мен экономикалық терминдерден құралған. Сөздіктегі терминдер мен түсініктер алфавит бойынша ыңғайлы орналасып, колжетімді түрде сипатталған. Іріктеу барысында қонақжайлылық сала тәжірибесіндегі барлық экономикалық ерекшеліктер мен қажеттіліктер есепке алынған.	Ұсынылып отырған оқу құрал туристік салада білім алатын студенттерге, магистранттарға, докторанттар мен оқытушыларға, туристік фирмаларға, қонақ үйлер мен мейрамхананы басқаратын қызметкерлерге, туризм индустриясы мен іргелесе салалардың мамандарына және барлық туризмге қызығушылық танытқандарға арналған

Авторы:



кандидат педагогических наук, доцент  
Т.В. Имангулова  
магистр, преподаватель  
А.А. Пестова  
магистр, ст.преподаватель  
М.Н. Абдикаримова

**Организация внедрения учебного пособия:** Казахская академия спорта и туризма, факультет туризма, кафедра туризма и сервиса.

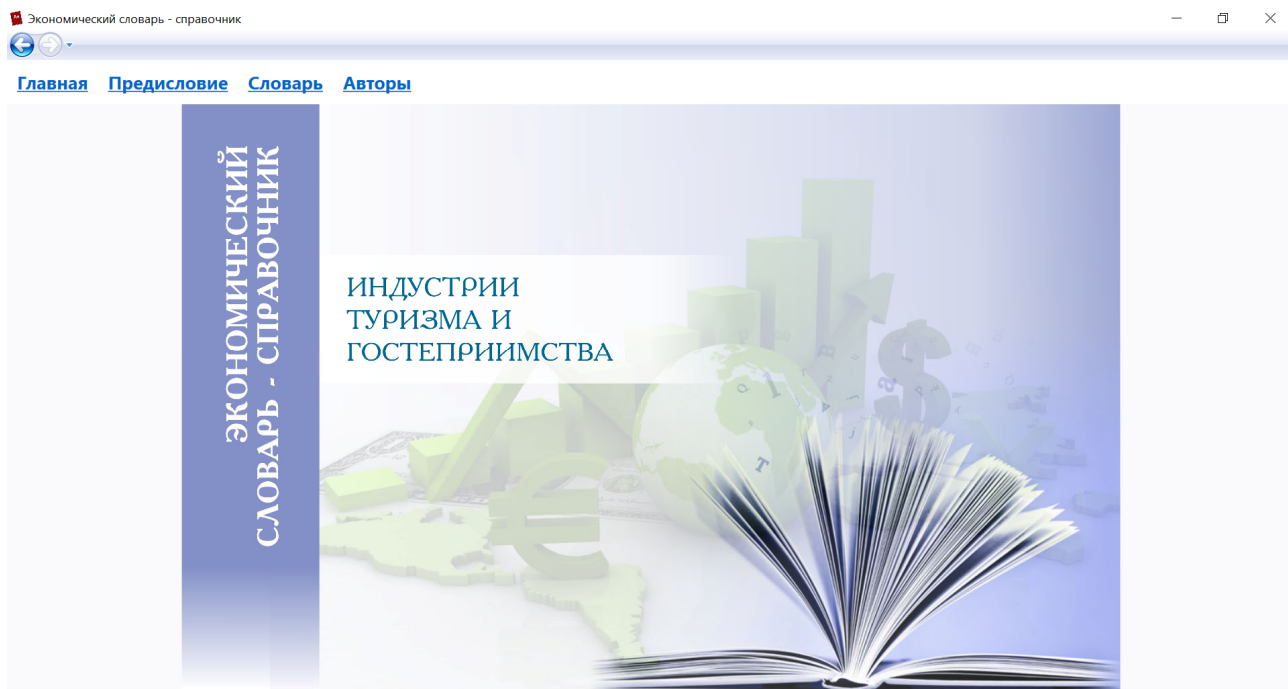
И.о. зав.кафедрой туризма и сервиса



Абдикаримова М.Н.



# ПРИЛОЖЕНИЕ М



упра


А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л	М	Н	О	П	Р	С	Т	У	Ф	Х

АДМИНИСТРАЦИЯ (ОТ ЛАТ. ADMINISTRATION – УПРАВЛЕНИЕ, РУКОВОДСТВО) – МЫ, предприятия, организации, аппарат управления; круг...  
КАНАЛ, УПРАВЛЕНИЕ (CHANNEL MANAGEMENT)  
КОНТРАКТ НА УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ  
КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ  
МЕСТО УПРАВЛЕНИЯ ЛИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ  
ПЕРСОНАЛ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ  
ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОЦЕДУРА УПРАВЛЕНИЯ  
РАСХОДЫ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ

МЕСТО УПРАВЛЕНИЯ ЛИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ  
ПЕРСОНАЛ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ  
ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОЦЕДУРА УПРАВЛЕНИЯ



КАЗАХСКАЯ АКАДЕМИЯ СПОРТА И ТУРИЗМА  
АКТ  
внедрения учебных пособий в образовательный процесс

«СОГЛАСОВАНО»  
Проректор по учебно-методической работе,  
к.п.н., доцент  
  
Д.К. Нурмуханбетова  
« 2 » 2018 г.


«УТВЕРЖДАЮ»  
Ректор КАЗАСТУРИ, РИД-доктор  
  
Закирьянов Б.К.  
« 2 » 2018 г.

АКТ  
Внедрения учебных пособий, рекомендованных РУМС МОН РК по специальности «Туризм» в образовательный процесс факультета туризма Казахской академии спорта и туризма на 2018-2019 учебный год.



Мы, нижеподписавшиеся, составили акт о том, что в учебном процессе факультета «Туризм» по всем уровням обучения (бакалавриат, магистратура, докторантура) в 2017 году прошло апробацию, а в 2018 году было внедрено в учебный процесс факультета «Туризм» программа для ЭВМ – электронное учебное пособие: «**Экономический словарь-справочник индустрии туризма и гостеприимства**».

Авторы: **Имангулова Т.В.**, к.п.н., доцент кафедры туризма и сервиса, **Пестова А.А.**, магистр, преподаватель кафедры туризма и сервиса, **Абдиқаримова М.Н.**, магистр, ст.преподаватель кафедры туризма и сервиса.

№	Предложения, внедрения и краткая характеристика	формы краткая характеристика	Научная новизна, рекомендации по дальнейшему использованию учебного пособия в образовательном процессе	Эффект внедрения
1	Внедрить в учебный процесс факультета «Туризм» с 2018 года учебное пособие « <b>Экономический словарь-справочник индустрии туризма и гостеприимства</b> » (авторы: <b>Имангулова Т.В., Пестова А.А., Абдиқаримова М.Н.</b> ) для преподавания дисциплин по следующим специальностям: 5В090200-«Туризм», 5В091200-«Ресторанное дело» и 6М090200-«Гостиничный бизнес», 6М090200-«Туризм», 6Д090200-«Туризм»		Учебное пособие включает около 2000 экономических терминов, понятий и определений, используемых при организации, продвижении и реализации путешествий, туров организованного туризма и отдельных туристских, гостиничных и ресторанных услуг. В словаре-справочнике все термины, понятия и определения описаны в доступной форме и расположены по алфавиту. Каждый термин направляет на раскрытие основной терминологии в данной области.	Предлагаемый словарь-справочник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов и преподавателей системы профессионального туристского образования, работников туристских фирм, гостиниц и ресторанов, управленческого персонала, специалистов смежных с туристской отраслью.

Авторы:  кандидат педагогических наук, доцент  
Т.В. Имангулова  
магистр, преподаватель  
А.А. Пестова  
магистр, ст.преподаватель  
М.Н. Абдиқаримова


Организация внедрения учебного пособия: Казахская академия спорта и туризма, факультет туризма, кафедра туризма и сервиса.

И.о. зав.кафедрой туризма и сервиса  Абдиқаримова М.Н.  




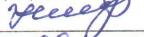


## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

	КАЗАХСКАЯ АКАДЕМИЯ СПОРТА И ТУРИЗМА
	АКТ внедрения учебных пособий в образовательный процесс

«СОГЛАСОВАНО»


Проректор по учебно-методической работе,  
к.п.н., доцент

  
Д.К. Нурмуханбетова

« 1 » 09 2018 г.

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор-КазАСТ, PhD доктор

  
Засрябайов Б.К.

« 1 » 09 2018 г.



### АКТ

Внедрения учебных пособий, рекомендованных РУМС МОН РК по специальности «Туризм» в образовательный процесс факультета туризма Казахской академии спорта и туризма на 2018-2019 учебный год.

Мы, нижеподписавшиеся, составили акт о том, что в учебном процессе факультета «Туризм» по всем уровням обучения (бакалавриат, магистратура, докторантура) в 2017 году прошло апробацию, а в 2018 году было внедрено в учебный процесс факультета «Туризм» учебное пособие: «Сервисная деятельность в индустрии туризма и гостеприимства».

Авторы: *Имангулова Т.В.*, к.п.н., доцент кафедры туризма и сервиса, *Расулова С.К.*, к.э.н., доцент кафедры туризма и сервиса, *Пестова А.А.*, магистр, преподаватель кафедры туризма и сервиса, *Абдикаримова М.Н.*, магистр, ст.преподаватель кафедры туризма и сервиса.

№	Предложения, формы внедрения и краткая характеристика	Научная новизна, рекомендации по дальнейшему использованию учебного пособия в образовательном процессе	Эффект внедрения
1	Внедрить в учебный процесс факультета «Туризм» с 2018 года учебное пособие «Сервисная деятельность в индустрии туризма и гостеприимства» (авторы: Имангулова Т.В., Расулова С.К., Пестова А.А., Абдикаримова М.Н.) для преподавания дисциплин по следующим специальностям: 5В090200-«Туризм», 5В091200-«Ресторанное дело и гостиничный бизнес», 6М090200-«Туризм», 6D090200-«Туризм»	Учебное пособие рассматривает аспекты двух важных и взаимосвязанных предметных областей: «человек и его потребности» и «сервисная деятельность». Особенностью пособия является рассмотрение потребностей человека в трех направлениях (философском, экономическом и социально-психологическом), базирующееся на современном научном подходе к трактовке человека как социально-природного существа.	При использовании учебного пособия «Сервисная деятельность в индустрии туризма и гостеприимства» студенты, магистранты и докторанты совершенствуют знания и приобретают практические умения для будущей профессиональной деятельности.

Авторы:



кандидат педагогических наук, доцент  
Т.В. Имангулова  
кандидат экономических наук, доцент  
С.К. Расулова  
магистр, преподаватель  
А.А. Пестова  
магистр, ст.преподаватель  
М.Н. Абдикаримова

**Организация внедрения учебного пособия:** Казахская академия спорта и туризма, факультет туризма, кафедра туризма и сервиса.

И.о. зав.кафедрой туризма и сервиса



Абдикаримова М.Н.



Имангулова Т.В.  
Расулова С.К.  
Пестова А.А.  
Абдикаримова М.Н.



# СЕРВИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА



АКАДЕМИЯ  
ЕСТЕСТВОЗНАНИЯ

**ДИПЛОМ**

Лауреата «Международной  
выставки образовательных  
технологий и услуг»

Москва, 2018

Имангулова Т.В., Расулова С.К., Пестова А.А., Абдикаримова М.Н.

Учебное пособие

«СЕРВИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА  
И ГОСТЕПРИИМСТВА»

КазАСТ, 2018

РОССИЙСКАЯ  
АКАДЕМИЯ  
ЕСТЕСТВОЗНАНИЯ



**СЕРТИФИКАТ**  
УЧАСТНИКА МЕЖДУНАРОДНОЙ  
ВЫСТАВКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ И УСЛУГ  
(Москва, 2018)

Имангулова Т.В., Расулова С.К., Пестова А.А.,  
Абдикаримова М.Н.

Учебное пособие

«СЕРВИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ИНДУСТРИИ  
ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА»

Алматы: КазАСТ, 2018


ПРЕЗИДЕНТ  
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ЕСТЕСТВОЗНАНИЯ

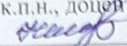
академик РАЕ М.Ю.Ледванов



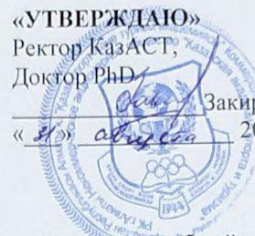
WWW.RAE.RU

## ПРИЛОЖЕНИЕ П

	<b>КАЗАХСКАЯ АКАДЕМИЯ СПОРТА И ТУРИЗМА</b>
<b>АКТ</b>	
внедрения учебных пособий в образовательный процесс	

«СОГЛАСОВАНО»  
Проректор по учебно-методической работе,  
к.п.н., доцент  
 Д.К. Нурмуханбетова  
« 31 » августа 2021 г.

«УТВЕРЖДАЮ»  
Ректор КазАСТ,  
Доктор PhD  
 Закирьянов Б.К.  
« 31 » августа 2021 г.



**АКТ**  
Внедрения учебных пособий по образовательной программе «Туризм» в учебный процесс кафедры туризма и сервиса Казахской академии спорта и туризма на 2021-2022 учебный год.

Мы, нижеподписавшиеся, составили акт о том, что в учебном процессе факультета «Туризм» по уровням обучения (бакалавриат, магистратура, докторантура) в 2020-2021 уч.году прошло апробацию, а в 2021-2022 уч.году было внедрено в учебный процесс факультета «Туризм» учебное пособие «Қызмет көрсету саласындағы - HRM».

Авторы: магистр Ушулакова Г.М., магистр Пестова А.А., доктор DBA Жаксыбекова Д.К., доктор PhD Губаренко А.В.

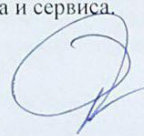
№	Предложения, формы внедрения и краткая характеристика	Научная новизна, рекомендации по дальнейшему использованию учебного пособия в образовательном процессе	Эффект внедрения
1	Внедрить в учебный процесс кафедры туризма и сервиса с 2021 года учебное пособие «Қызмет көрсету саласындағы - HRM». Авторы: магистр Ушулакова Г.М., магистр Пестова А.А., доктор DBA Жаксыбекова Д.К., доктор PhD Губаренко А.В.	«Қызмет көрсету саласындағы - HRM» оқу құралында қызметкерлерді басқару, ұйымдастыру, ынталандыру, еңбегін бағалау, келісім-шарттар туралы жазылған. Ұсынылып отырған оқу құралы кәсіби туристік білім жүйесіндегі оқытушыларға, магистранттарға, докторанттарға арналған.	Овладение обучающимися профессиональными компетенциями в области управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства.

Авторы:  Ушулакова Г.М.,  
 Пестова А.А.,  
 Жаксыбекова Д.К.,  
 Губаренко А.В.



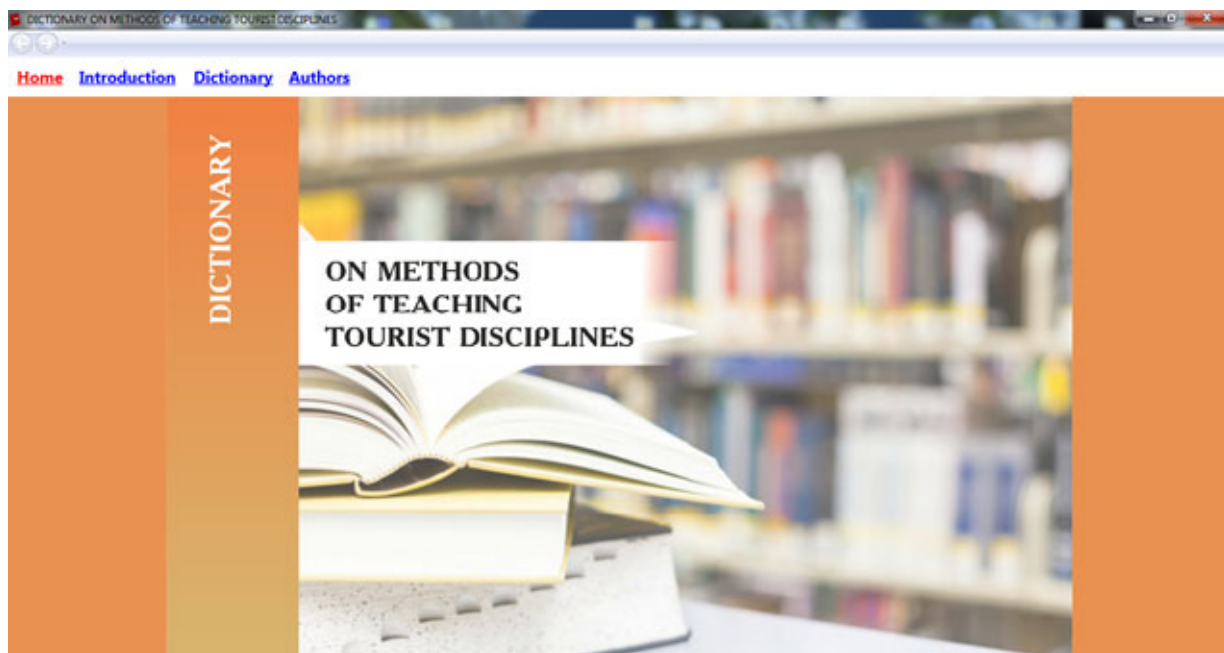
Организация внедрения электронного учебного пособия: Казахская академия спорта и туризма, факультет туризма, кафедра туризма и сервиса.

Зав.кафедрой туризма и сервиса



Агелеуова А.Т.

# ПРИЛОЖЕНИЕ Р



ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ  РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН

АВТОРЛЫҚ ҚҰҚЫҚПЕН ҚОРҒАЛАТЫН ОБЪЕКТІЛЕРГЕ ҚҰҚЫҚТАРДЫҢ  
МЕМЛЕКЕТТІК ТІЗІЛІМГЕ МӘЛІМЕТТЕРДІ ЕНГІЗУ ТУРАЛЫ

КУӘЛІК

2018 жылғы « 20 » қараша № 614

Автордың (лардың) жөні , аты, екенінің аты (егер ол жеке басын қуандыратын құжатта көрсетілсе):  
ИМАНГУЛОВА ТАТЬЯНА ВАСИЛЬЕВНА, РАСУЛОВА САДЫҚАУЫ ҚАСИМОВНА, ПЕСТОВА АЛИНА АМИРОВНА, АБДИКАРИМОВА МАДИНА КУРБАЛТОВНА

Авторлық құқық объектісі: ЭЕМ-ге арналған бағдарлама  
Объектінің атауы: "disciplines"  
Объектіні жасаған күні: 10.10.2018

**СВИДЕТЕЛЬСТВО**  
О ВНЕСЕНИИ СВЕДЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РЕЕСТР  
ПРАВ НА ОБЪЕКТЫ, ОХРАНЯЕМЫЕ АВТОРСКИМ ПРАВОМ

№ 614 от « 20 » ноября 2018 года

Фамилия, имя, отчество, (если оно указано в документе, удостоверяющем личность) автора (ов):  
ИМАНГУЛОВА ТАТЬЯНА ВАСИЛЬЕВНА, РАСУЛОВА САДЫҚАУЫ ҚАСИМОВНА, ПЕСТОВА АЛИНА АМИРОВНА, АБДИКАРИМОВА МАДИНА КУРБАЛТОВНА


Вид объекта авторского права: программа для ЭВМ  
электронное учебное пособие "Dictionary on methods of teaching tourist  
Название объекта: "disciplines"  
Дата создания объекта: 10.10.2018



Құжат түпнұсқасының <http://www.kazpatent.kz/ru> сайтының  
"Авторлық құқық" бөлімінде тексеруге боллады. <https://copyright.kazpatent.kz>  
Подлинность документа возможно проверить на сайте [kazpatent.kz](http://www.kazpatent.kz)  
в разделе «Авторское право» <https://copyright.kazpatent.kz>

Подписано ЭЦП Оспанов Е. К.

	КАЗАХСКАЯ АКАДЕМИЯ СПОРТА И ТУРИЗМА
	АКТ внедрения учебных пособий в образовательный процесс

«СОГЛАСОВАНО»  
Проректор по учебно-методической работе,  
к.п.н., доцент  
  
Д.К. Нұрмуханбетова  
«04» сентября 2018 г.

«УТВЕРЖДАЮ»  
Ректор КазАСТ,  
Доктор РИД  
  
Закирьянов Б.К.  
2018 г.

#### АКТ

Внедрения учебных пособий, рекомендованных РУМС МОН РК по образовательной программе «Туризм» в учебный процесс кафедры туризма и сервиса Казахской академии спорта и туризма на 2018-2019 учебный год.

Мы, нижеподписавшиеся, составили акт о том, что в учебном процессе кафедры «Туризм и сервис» по уровням обучения (бакалавриат, магистратура) в 2017 году прошло апробацию, а в 2018 году было внедрено в учебный процесс кафедры туризма и сервиса электронное учебное пособие «**Dictionary on methods of teaching tourists disciplines**».

Авторы: *Имангулова Т.В.*, к.п.н., доцент кафедры туризма и сервиса; *Расулова С.К.*, к.э.н., доцент кафедры туризма и сервиса; *Пестова А.А.* магистр, преподаватель кафедры туризма и сервиса, докторант специальности 6D090200-«Туризм»; *Абдикаримова М.Н.* магистр кафедры туризма и сервиса, докторант специальности 6D090200-«Туризм».

№	Предложения, формы внедрения и краткая характеристика	Научная новизна, рекомендации по дальнейшему использованию учебного пособия в образовательном процессе	Эффект внедрения
1	Внедрить в учебный процесс кафедры туризма и сервиса с 2018 года электронное учебное пособие « <b>Dictionary on methods of teaching tourists disciplines</b> ». Авторы: Имангулова Т.В., Расулова С.К., Пестова А.А., Абдикаримова М.Н. Для преподавания дисциплин по специальности 5B090200-«Туризм», 6M090200-«Туризм»	Электронное учебное пособие содержит более 300 терминов, понятий и определений, используемых в методике преподавания туристских дисциплин. В целом электронное учебное пособие направлено на студенто-ориентированное обучение, предполагающее применение таких категорий как компетенции, результаты обучения, модули, Европейская система перевода и накопления кредитов.	При использовании учебного пособия « <b>Dictionary on methods of teaching tourists disciplines</b> » студенты и магистранты получают знания и приобретают практические умения в свете основных положений Болонского процесса

Авторы:  
к.п.н., доцент *Имангулова Т.В.*,  
к.э.н., доцент *Расулова С.К.*,  
докторант специальности 6D090200-«Туризм»  
магистр, преподаватель *Пестова А.А.*  
докторант специальности 6D090200-«Туризм»  
магистр, преподаватель *Абдикаримова М.Н.*

Организация внедрения учебного пособия: Казахская академия спорта и туризма, факультет туризма, кафедра туризма и сервиса.

И.о. зав.кафедрой туризма и сервиса



Абдикаримова М.Н.

# ПРИЛОЖЕНИЕ С



ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ  РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН

АВТОРЛЫҚ ҚҰҚЫҚПЕН ҚОРҒАЛАТЫН ОБЪЕКТІЛЕРГЕ ҚҰҚЫҚТАРДЫҢ  
МЕМЛЕКЕТТІК ТІЗІЛІМГЕ МӘЛІМЕТТЕРДІ ЕНГІЗУ ТУРАЛЫ

**КУӘЛІК**

2018 жылғы « 22 » қараша № 652

Автордың (лардың) жөні , аты , әкесінің аты (егер ол жеке басын куәландыратын құжатта көрсетілсе):  
РАСУЛОВА САДАТБЕУИ КАСИМОВНА, ИМАНҒУЛОВА ТАТЬЯНА ВАСИЛЬЕВНА, ПЕСТОВА АЛИНА АМИРОВНА, АБДИКАРИМОВА МАДИНА НУРЕЛЛАТОВНА

Авторлық құқық объектісі: ЭЕМ-ге арналған бағдарлама  
Электронное учебное пособие «Terminological dictionary of the scientific  
Объектінің атауы: research activity in Tourism»

Объектіні жасаған күні: 10.10.2018

**СВИДЕТЕЛЬСТВО**  
О ВНЕСЕНИИ СВЕДЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РЕЕСТР  
ПРАВ НА ОБЪЕКТЫ, ОХРАНЯЕМЫЕ АВТОРСКИМ ПРАВОМ

№ 652 от « 22 » ноября 2018 года

Фамилия, имя, отчество, (если оно указано в документе, удостоверяющем личность) автора (ов):  
РАСУЛОВА САДАТБЕУИ КАСИМОВНА, ИМАНҒУЛОВА ТАТЬЯНА ВАСИЛЬЕВНА, ПЕСТОВА АЛИНА АМИРОВНА, АБДИКАРИМОВА МАДИНА НУРЕЛЛАТОВНА

Вид объекта авторского права: программа для ЭВМ  
Электронное учебное пособие «Terminological dictionary of the scientific  
Название объекта: research activity in Tourism»

Дата создания объекта: 10.10.2018



Құжат тұтастайынан: <http://www.kazpatent.kz/ru> сайтының  
"Авторлық құқық" бөлімінде тексеруге болады. <https://copyright.kazpatent.kz>  
Подлинность документа возможно проверить на сайте [kazpatent.kz](http://www.kazpatent.kz)  
в разделе «Авторское право» <https://copyright.kazpatent.kz>

Подписано ЭЦП  Оспанов Е. К.




## ПРИЛОЖЕНИЕ Т

	<b>ҚАЗАҚ СПОРТ ЖӘНЕ ТУРИЗМ АКАДЕМИЯСЫ</b>
	<b>Оқу құралдарын білім беру процесіне енгізу АКТІСІ</b>

«КЕЛІСІЛГЕН»

Оқу-әдістемелік жұмыстары бойынша проректор

п.ғ.к., доцент

 Д.К. Нурмуханбетова

«*сә*» *сәуір* 2020 ж.



«БЕКІТІЛГЕН»

ҚазСТА ректоры

PhD докторы

Закирьянов Б.К.

2020 ж.

### 2020-2021 оқу жылына

Қазақ спорт және туризм академиясының туризм және сервис кафедрасының оқу процесіне  
«Туризм» білім беру бағдарламасы бойынша электронды оқу-әдістемелік құралды енгізу


### АКТІСІ

Біз, қол қоюшылар, туризм және сервис кафедрасының оқу процесіне 2020 жылы енгізілген және сәтті апробациядан өткен «Қонақжайлылық саласы және психологиялық-туристік қызметтің терминдер сөздігі» атты электрондық оқу құралына акт құрдық.

Авторлар: п.ғ.к., қауымдастық профессоры *Имангулова Т.В.*, магистр, аға оқытушы *Пестова А.А.*, магистр, аға оқытушы *Абдиқаримова М.Н.*, PhD докторы *Кулахметова Г.А.*

№	Ұсыныс атауы, енгізу жолы және қысқаша сипаттамасы	Ғылыми жаңалығы және оның мәне, оны ары қарай қолдану бойынша ұсынымдар	Енгізудің нәтижелері
1	6В111 «Қызмет көрсету» оқыту бағыттары бойынша білім беру бағдарламасы бойынша «Қонақжайлылық саласы және психологиялық-туристік қызметтің терминдер сөздігі» электрондық оқу құралын оқу процесіне енгізу	Электрондық оқу құрал туризмде және қонақжайлылық саласында өзара психологиялық қарым-қатынастар бойынша қолданылатын 300-ден астам терминдерді, ұғымдар мен анықтамаларды қамтиды. Жалпы электронды оқулық әлеуметтік және кәсіби құзыреттіліктің бағыттылығы мен қалыптасуына ғана емес, сонымен қатар түлектердің іскерлікке, туризмдегі және қонақжайлылық саласында өндірістік, рухани-адамгершілік қатынастарға дайындығын қамтамасыз етуге бағытталған.	Электрондық оқу құралын пайдалану кезінде студенттер мен магистранттар білімдерін жетілдіреді және туристік қызметте және қонақжайлылық саласында рухани, рухани және адамгершілік қатынастардың практикалық дағдыларын алады.

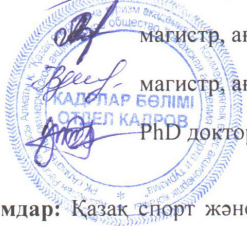
Авторлар:

 п.ғ.к., қауымдастық профессоры *Имангулова Т.В.*,

 магистр, аға оқытушы *Пестова А.А.*

 магистр, аға оқытушы *Абдиқаримова М.Н.*

 PhD докторы *Кулахметова Г.А.*

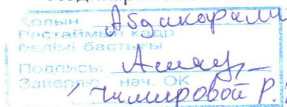


Енгізу жүргізілген ұйымдар: Қазақ спорт және туризм академиясы, туризм және сервис кафедрасы

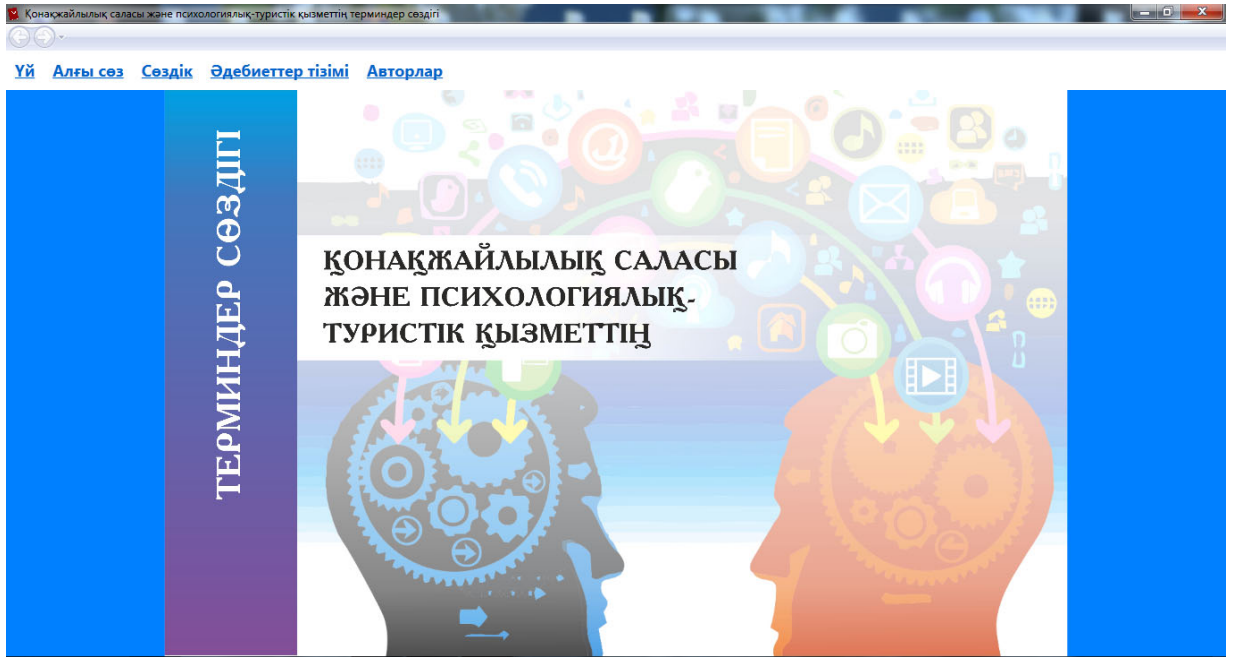
Туризм және сервис кафедрасы меңгерушісі



Абдиқаримова М.Н.







## ПРИЛОЖЕНИЕ У

	<b>ҚАЗАҚ СПОРТ ЖӘНЕ ТУРИЗМ АКАДЕМИЯСЫ</b> Оқу құралдарын білім беру процесіне енгізу АКТІСІ
---	---

**«КЕЛІСІЛГЕН»**

Оқу-әдістемелік жұмыстары бойынша проректор

п.ғ.к., доцент

 Д.К. Нурмуханбетова

«02» қаржылық 2020 ж.



**«БЕКІТІЛГЕН»**

ҚазСТА ректоры

PhD докторы

 Закирьянов Б.К.

2020 ж.

### 2020-2021 оқу жылына

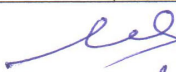
Қазақ спорт және туризм академиясының туризм және сервис кафедрасының оқу процесіне  
«Туризм» білім беру бағдарламасы бойынша электронды оқу-әдістемелік құралды енгізу  
АКТІСІ

Біз, кол қоюшылар, туризм және сервис кафедрасының оқу процесіне 2020 жылы енгізілген және сәтті апробациядан өткен **«Туризм іс-әрекетіндегі ғылыми зерттеудің терминологиялық сөздігі»** атты электрондық оқу құралына акт құрдық.

Авторлар: п.ғ.к., қауымдастық профессоры *Имангулова Т.В.*, магистр, аға оқытушы *Пестова А.А.*, магистр, аға оқытушы *Абдикаримова М.Н.*, PhD докторы *Кулахметова Г.А.*

№	Ұсыныс атауы, енгізу жолы және қысқаша сипаттамасы	Ғылыми жаңалығы және оның мәне, оны ары қарай қолдану бойынша ұсынымдар	Енгізудің нәтижелері
1	6B111 «Қызмет көрсету» оқыту бағыттары бойынша білім беру бағдарламасы бойынша «Туризм іс-әрекетіндегі ғылыми зерттеудің терминологиялық сөздігі» электрондық оқу құралын оқу процесіне енгізу	Электрондық оқулықта туризмдегі ғылыми-зерттеу қызметінде қолданылатын 300-ден астам терминдер, ұғымдар мен анықтамалар бар. Жалпы, электронды оқу құралы Әлеуметтік және кәсіби құзыреттілікті қалыптастыруға және қалыптастыруға ғана емес, сонымен қатар түлектердің инновациялық, ғылыми-зерттеу қызметіне, үнемі кәсіби және жеке өсуіне дайындығын қамтамасыз етуге бағытталған.	«Туризм іс-әрекетіндегі ғылыми зерттеудің терминологиялық сөздігі» электронды оқу құралын пайдалану кезінде студенттер мен магистранттар туризм іс-әрекетіндегі ғылыми-зерттеу жұмысында ғылыми терминдермен жұмыс істеу бойынша білімдерін жетілдіреді және практикалық дағдыларға ие болады.

Авторлар:



п.ғ.к., қауымдастық профессоры *Имангулова Т.В.*,



магистр, аға оқытушы *Пестова А.А.*

магистр, аға оқытушы *Абдикаримова М.Н.*

PhD докторы *Кулахметова Г.А.*

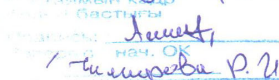
**Енгізу жүргізілген ұйымдар:** Қазақ спорт және туризм академиясы, туризм және сервис кафедрасы

Туризм және сервис кафедрасы меңгерушісі



Абдикаримова М.Н.

*Абдикаримова М.Н.*



нач. ОК  
*Кулахметова Г.А.*

