

ВГУЭС

Кафедра менеджмента

Преподаватель А.Г. Бодункова

Дисциплина: Основы менеджмента в сервисе

Тема №8:

Организация контроля за деятельностью подчинённых на предприятиях сервиса и туризма

План лекции:

1. Понятие, функции и концепция управления персоналом
2. Особенности технологии управления персоналом на предприятиях индустрии сервиса и туризма
3. Учет и контроль результатов труда работников

Структура турпродукта

Туристский продукт

```
graph TD; A[Туристский продукт] --> B[Материальные услуги]; A --> C[Нематериальные услуги];
```

Материальные услуги

Гостиничные номера,
мебель, оборудование,
питание, транспортные
средства и т. д.

Нематериальные услуги

Сервис, атмосфера,
дружелюбие, соучастие,
инициатива и т. д.

Управление человеческими ресурсами

1. одно из важнейших направлений в деятельности организаций
2. основной критерий экономического успеха
3. формирует благоприятную среду, в которой
 - реализуется трудовой потенциал
 - развиваются способности
 - люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений

Персонал, или кадры (от лат. personalis) —
основной штатный состав работников организации,
выполняющих различные производственно-
хозяйственные функции

Структура персонала организации
= её социальная структура:

1. **статистическая структура** отражает распределение персонала в разрезе категорий и групп должностей
2. **аналитическая структура**
 - **общая** - отражает стаж работы, образование, профессию работников
 - **частная** - отражает соотношение отдельных категорий работников

Управление персоналом —
комплексное, целенаправленное
воздействие на коллектив
с целью обеспечения
оптимальных условий для
творческого, инициативного,
сознательного труда отдельных
его работников, направленного
на достижение целей
предприятия.

Концепция управления персоналом —

система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также механизма его реализации в конкретных условиях функционирования организации

Концепция управления персоналом

```
graph TD; A[Концепция управления персоналом] --> B[Методология управления персоналом]; A --> C[Система управления персоналом]; A --> D[Технология управления персоналом];
```

Методология
управления
персоналом

Система
управления
персоналом

Технология
управления
персоналом

Кадровая политика

1. генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач управления персоналом, которые приводят человеческие ресурсы в соответствие со стратегией компании
(широкий смысл)

2. набор конкретных правил, положений и ограничений во взаимоотношениях людей и организации *(узкий смысл)*

Этапы проектирования кадровой политики

1. Нормирование - согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития

Анализ существенных особенностей корпоративной культуры

Прогнозирование изменений внешней и внутренней среды организации

Конкретизация образа желаемого сотрудника

Определение целей развития человеческого ресурса

2. Программирование - разработка программ путем достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации

3. Мониторинг персонала - разработка диагностики и прогнозирования кадровой ситуации

Построение системы процедур и мероприятий по достижению целей

Определение существенных индикаторов состояния кадрового потенциала

Создание комплексной программы постоянной диагностики и развития умений и навыков работников

Разработка и внедрение методики оценки эффективности кадровых программ



Тактическая система работы с персоналом

Подбор персонала	Оценка персонала	Расстановка персонала	Адаптация персонала	Обучение персонала
Расчет потребности в кадрах. Подбор кадров. Собеседование. Формирование резерва кадров	Методы оценки персонала. Оценка потенциала работника. Оценка индивидуального вклада. Аттестация кадров	Типовые модели карьеры. Планирование служебной карьеры. Условия и оплата труда. Движение кадров	Испытательный срок. Адаптация молодых специалистов Наставничество и консультирование. Развитие человеческих ресурсов	Профессиональная подготовка. Повышение квалификации. Переподготовка кадров. Послевузовское дополнительное образование

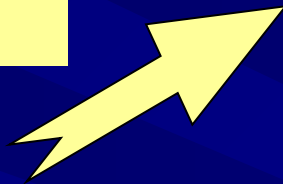


Рыночные моменты, определяющие особенности управления персоналом в современной организации

- возросла цена ошибок в работе с персоналом
- усложнились задачи работы по управлению персоналом
- повысились требования к сотрудникам
- возросла самостоятельность компаний в работе с персоналом
- произошла коммерциализация работы с персоналом

Подходы к технологии определения потребности в персонале

1 подход



1 этап

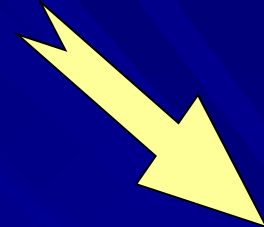
Определение целей компании на год и стратегии их достижения
Определение на основе целей компании текущей политики в отношении персонала

2 этап

Определение качественной потребности в персонале

3 этап

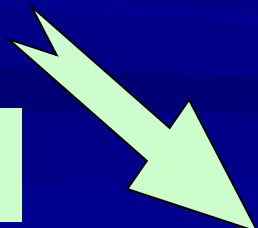
Определение количественной потребности в персонале



4 этап

Расчет плановой дополнительной потребности в кадрах

2 подход

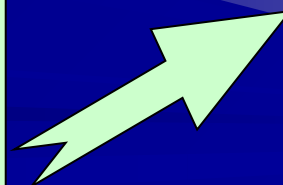


2 этап

Определение количественной потребности в персонале

3 этап

Определение качественной потребности в персонале



Принципы отбора кадров

1. ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека
2. поиск не идеальных, а наиболее подходящих для данной должности кандидатов
3. обеспечение соответствия требованиям, предъявляемым содержанием работы, индивидуальным качествам претендента

Средства отбора и оценки персонала

Личные средства

Интервью- собеседование

(анализ способности
выражать свои мысли,
отношения к труду,
коммуникабельности,
владения речью)

Тестирование:

тест на
- успеваемость
- интеллект
- характер
- темперамент

Анализ и оценка документов:

- заявление
- биография
- успеваемость
- фотографии
- проверка личной анкеты
- рецензии

Технические средства

Рабочий эксперимент
(проба работы в
лабораторных условиях,
пробные перемещения,
оценка наиболее
значимых элементов
трудового процесса)

**Графологическое
заключение**
(анализ личности)

Источники подбора персонала

Знакомые

Объявления о вакансиях в печатных средствах массовой информации

Объявления на радио и телевидении

Прямой поиск (инициативные обращения непосредственно к потенциальным кандидатам)

Агентства по трудоустройству

Учебные заведения

Среди сотрудников компании

Среди кандидатов, опубликовавших свои объявления в СМИ

Уличные объявления

Агентства по подбору персонала

Государственная служба занятости

Профессиональные и общественные организации

Интернет



Адаптация нового сотрудника – его приспособление к содержанию и условиям труда, социальной среде

- профессиональная – активное освоение профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, обусловленных техникой и технологией деятельности, способов принятия решений в стандартных ситуациях
- психофизиологическая – приспособление к условиям труда, режиму работы и отдыха
- социально-психологическая – адаптация к коллективу

Оценка персонала –
установление соответствия деловых и личных
качеств работника требованиям должности
или рабочего места.

Основные цели:

- **административная** - повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора (оценка работника проводится для принятия административных решений)
- **информационная** - возможность информировать сотрудников об относительном уровне их работы (служащий узнает сильные и слабые стороны своей трудовой деятельности)
- **мотивационная** - важное средство мотивации поведения людей (поощрение сильных работников)



Этапы проведения аттестации

Подготовительный этап

- Составление списков аттестуемых
- Определение правил и критериев
- Утверждение графика проверки
- Формирование аттестационной комиссии
- Подготовка документов

Этап проведения аттестации

- Изучение документов
- Заслушивание аттестуемых
- Обсуждение
- Принятие решения

Итоговый этап

- Осуществление должностных перемещений
- Поощрение или наказание



Возможности развития деловой карьеры



Профессиональное развитие персонала –
комплекс мероприятий, направленных на
повышение качества знаний, умений
сотрудников и их желания эффективно
трудиться

**Необходимость профессионального
развития персонала обусловлена**

- совершенствованием технологий бизнеса
- изменением рыночных отношений и
необходимостью в инновациях
- изменениями в системе личностных
ценностей сотрудников предприятия

Показатели, характеризующие стоимость затрат предприятия на рабочую силу

- стоимость единицы труда на рабочую силу (Ст), руб.
- объем продукции, приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу (ΔV_{1p})
- удельная затратоемкость продукции (УР)

Показатели, характеризующие использование кадрового потенциала

- объем реализации услуг, руб.
- среднегодовая численность персонала
- среднегодовая выработка
- фонд оплаты труда (ФОТ), руб.
- среднегодовая заработная плата одного работника (ЗП), руб.
- заработная плата на 1 руб. реализации продукции, коп.

Эффективность мероприятий по управлению персоналом заключается в

1. экономии средств

- снижение потерь рабочего времени
- высвобождение работников
- экономия по фонду зарплаты

2. экономическом эффекте

- увеличение прибыли в результате роста объема выпуска рентабельной продукции
- снижение себестоимости путем сокращения удельных затрат на единицу производимой продукции

Контрольные вопросы

1. Какова роль человеческих ресурсов в индустрии туризма?
2. Что такое персонал организации? Какова его структура?
3. В чем заключается концепция управления персоналом?
4. Назовите основные подсистемы тактической системы управления персоналом.
5. Какие функции управления выполняет служба управления персоналом туристского предприятия?
6. Раскройте содержание основных этапов проектирования кадровой политики.
7. Опишите технологию определения потребности в персонале.
8. Дайте характеристику основных методов планирования потребности в персонале.
9. Определите преимущества и недостатки набора кадров внутри организации и за ее пределами.
10. Какие источники информации используются при отборе кадров?
11. Дайте характеристику методов оценки персонала.
12. В чем суть экспертной оценки управленческих кадров?
13. Охарактеризуйте личные и технические средства оценки персонала.
14. Опишите этапы проведения аттестации.
15. Какие виды карьеры существуют?
16. Что понимается под ступенчатой карьерой?
17. Назовите разновидности горизонтальной карьеры.
18. Какие факторы вызывают движение персонала (текучесть кадров)?
19. Какие виды адаптации вы знаете?
20. Что понимается под профессиональным развитием персонала, какова его роль в деятельности фирмы?
21. Что такое бизнес-тренинг? Какие бывают виды тренингов?
22. Понятие и использование коучинга на туристских предприятиях.
23. Какова специфика обучения кадров в гостиничном бизнесе?



РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие для вузов. / Н. А. Зайцева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Академия, 2005. - 240 с.
2. Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: Учебное пособие. – Москва, ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. – 368 с.
3. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебник. – Минск, Новое знание, 2002 – 404 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Москва, Новое знание, 2005. – 336 с.
5. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. – СПб: Питер, 2007. – 512 с.: ил.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента./Пер. с англ. - Москва, 2005. - 702 с.

