

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

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

### 2 этап

Определение качественной потребности в персонале

### 3 этап

Определение количественной потребности в персонале

### 4 этап

Расчет плановой дополнительной потребности в кадрах

### 1 этап

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

### 2 этап

Определение количественной потребности в персонале

### 3 этап

Определение качественной потребности в персонале

## 2 подход

# 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 ( $\Delta V_{1p}$ )
- удельная затратноемкость 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

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