

# Управление персоналом

Темы и разделы курса

# Управление персоналом

---

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

- Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности туристских организаций и считается основным критерием ее экономического успеха.

- Управление персоналом – это целенаправленное организованное воздействие на сотрудников компании, целью которого является обеспечение наиболее эффективного функционирования организации, а также удовлетворение интересов рабочего коллектива и потребностей отдельно взятого сотрудника.

- **Задачи системы управления персоналом:**
- обеспечение предприятия заинтересованными в работе квалифицированными кадрами;
- максимальное использование способностей и мастерства персонала;

- повышение уровня удовлетворенности трудом у сотрудников;
- сохранение хорошей атмосферы в компании;
- развитие эффективных способов повышения квалификации персонала;
- возможность своевременного продвижения кадров по службе;
- поднятие творческой активности работников;
- организация приемлемых условий труда.

- Структура системы **управления персоналом:**

- элементарная – используется на небольших предприятиях; руководитель и исполнитель – одно лицо;
- линейная – вертикальные связи, многоплановое производство;
- функциональная – глубокое разделение труда по функциям.

- **Методы управления персоналом:**
- административные – основываются на дисциплинированности персонала и привлечению его к ответственности;
- социально-психологические – используется социальный механизм управления, т.е. социальные потребности персонала, система взаимоотношений внутри коллектива и прочее.



- И если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технического прогресса, внедрению прогрессивных технологий и модификации организационных структур, то в настоящее время сделан крен в сторону человеческого фактора — иными словами, сущность и эффект бизнеса определяют люди.

- Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.

- Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников.

- Функционировавшая в период административно-командного управления система отучила многих менеджеров брать на себя ответственность за принимаемые решения, что не могло не сказаться на уровне экономического мышления управленческих кадров. При подборе кадров профессионализм, как правило, не учитывался.

- Без высококвалифицированных, культурных, знающих свое дело управленческих кадров немислимы глубокие качественные изменения в области менеджмента. Это связано с тем, что из чистого администратора, слепо выполнявшего команды «сверху», менеджер туристской фирмы превращается в творческую личность, деятельность которой направлена на реализацию политики мотивации, приобретающей в переходный к рыночным отношениям период решающее значение.

- Политика мотивации в условиях развития коллективной организации труда (арендные коллективы, акционерные общества и т.п.) и привлечения всех сотрудников к управлению нацелена на развитие сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это побуждает управленческих работников искать новые формы управления, развивать потенциальные способности, эффективно трудиться, творчески относиться к трудовому процессу

- Требование творческого отношения менеджеров к управлению обусловило повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие их в принятии управленческих решений и непосредственную заинтересованность в результатах коллективного труда.

## ■ ЛИЧНОСТЬ, ВЛАСТЬ И АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА

- Несмотря на то, что менеджеры туристских организаций играют разнообразные роли, необходимо выделить главные из них — те, которые решают все менеджеры, независимо от типа их туристской организации и видов обслуживаемых ими путешественников.



- Во-первых, это выполнение функций по подготовке, принятию и реализации управленческих решений. Право принятия решений (в рамках своей компетентности) имеет только менеджер. Это главная его функция. Менеджер наделен правом принимать управленческие решения, он же несет и ответственность за их последствия.

- Во-вторых, это информационная роль менеджера, поскольку для того, чтобы принять эффективное управленческое решение, необходимо получить и обработать достоверную экономико-управленческую информацию о развитии системы управления туризмом. Не зря говорят: «кто владеет информацией, тот владеет миром». От того, насколько полной информацией владеет менеджер, насколько он может ясно и четко доводить нужную информацию до исполнителей, в большой мере зависит и результат его работы.

- В-третьих, менеджер выступает в качестве *руководителя*, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов трудового коллектива на достижение практических и стратегических целей организации.

- Менеджер — это та личность, за которой люди готовы идти, идеям которой они всегда верят. Поддержка членами коллектива своего руководителя в современных условиях является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять коллективом.

- *Знания и умения менеджера.* Поскольку менеджер достигает результата своего труда, воздействуя на других лиц, то главные профессиональные знания, нужные менеджеру, находятся в области социальной психологии. Дополняет эти знания владение отраслью.

- *Личные качества* — нестандартное мышление, решительность и настойчивость в достижении цели, инициативность, умение выполнять обязательства и обещания, высокий уровень эрудиции, твердость характера, справедливость, тактичность, опрятность и аккуратность, умение расположить к себе, чувство юмора и хорошее здоровье.

- *Этические нормы* — это соблюдение норм прежде всего деловой этики, то есть этические нормы поведения менеджера в рыночной экономике, его нравственные принципы и идеалы. Применительно к туризму речь прежде всего должна идти о следующем:
  - максимизация прибыли не должна достигаться за счет разрушения окружающей среды;
  - в конкурентной борьбе следует использовать лишь «дозволенные» приемы, то есть соблюдать правила рыночной игры;

- справедливое распределение благ;
- личный пример соблюдения этических норм на работе и в быту;
- дисциплинированность и моральная устойчивость.



- *Личные ресурсы менеджера.* Основными ресурсами менеджера являются информация и информационный потенциал в целом, время и люди. Умело используя эти ресурсы, руководитель получает высокие результаты, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им фирмы.

- *Навыки и способности менеджера эффективно управлять. На эффективность управления влияют:*
  - умение определить темперамент и характер подчиненных;
  - умение управлять собой;

- умение оценить и подобрать работоспособный персонал;
- умение видеть и обеспечивать перспективу развития своего коллектива;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов.

- **Тема 1 Персонал организации туристской индустрии как объект управления**
- **Понятие «персонал». Персонал предприятия как объект управления: признаки и основные характеристики персонала.**

- Управление персоналом как управленческая функция. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.

- - **Функции управления персоналом.**  
Исторические этапы становления  
функции управления персоналом.  
Современные концепции управления  
персоналом за рубежом и в России.  
Мировые тенденции развития  
управления персоналом.

- **Тема 2 Принципы и методы управления персоналом**
- Понятие «принципа» и «метода». «Универсальные» принципы управления персоналом. Система методов управления персоналом, их классификация, область применения.

Сущность и состав административных, экономических, социально – психологических методов управления персоналом. Взаимосвязь и взаимодействие методов управления персоналом. Аксиомы управления персоналом.



- **Тема 3 Система управления персоналом предприятия туристской индустрии**
- Системный подход к управлению персоналом в организации. Понятие и сущность системы управления персоналом. Организационное проектирование системы управления персоналом. Цели и функции системы управления персоналом.

- Организационная структура системы управления персоналом. Кадровое, правовое, нормативно методическое, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

- **Тема 4 Управление персоналом в организациях индустрии туризма как средство достижения конкурентных преимуществ**
- Особенности управления персоналом в организациях индустрии туризма разных стран. Формирование международных команд в организациях индустрии туризма.

- **Тема 5 Организационная культура как основа управления персоналом организации туристской индустрии**
- Организационная культура в управлении персоналом. Уровни организационной культуры: поведение, поведенческие нормы, отношения, ценности. Внутренняя коммуникация.

Обычаи и традиции. Роль персонала в разработке миссии организации. Диагностика организационной культуры. Подготовка программы изменений организационной культуры и её внедрение.

- **Тема 6 Инструменты кадровой работы на предприятиях туристской индустрии**
- Кадровое собеседование и его функции. Тесты и их использование при отборе и оценке кадров.  
Документы, содержащие первичную информацию о персонале, и их использование в кадровой работе.

- **Тема 7 Управление подбором, отбором персонала и оформление трудовых отношений**
- Подбор персонала: содержание процесса и значение. Политика подбора персонала. Формы характеристики вакантных должностей.

- Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Методы привлечения работников. Требования к системе подбора персонала.



Место и роль кадровых служб в процессе подбора персонала. Технология подбора персонала. Цели отбора персонала. Политика отбора персонала. Технология отбора.

- Цели отбора персонала. Политика отбора персонала. Технология отбора. Критерии оценки отбора персонала на вакантные должности. Анализ причин отказа в приеме на работу.

- Технология оформления трудовых отношений с работниками. Правовая составляющая оформления трудовых отношений.

- **Тема 8 Деловая оценка персонала**
- Понятие «деловая оценка персонала». Цели деловой оценки персонала. Эффективные модели и тестовые программы оценки персонала.

- Основные этапы деловой оценки при текущей и периодической аттестации персонала организации. Организация и технология проведения текущей и периодической оценки персонала.

Объекты и субъекты деловой оценки.  
Критерии оценки персонала.  
Показатели оценки личностных  
качеств и уровня профессионализма,  
поведения. Методы оценки персонала:  
аттестация в комиссии,  
собеседование, оценка по методу  
«360\*», психологические методы  
оценки.

- Нетрадиционные методы оценки персонала, применяющиеся в динамичных организациях.  
Организация делового оценивания персонала. Анализ кадрового потенциала.

- **Тема 9 Профессиональная и организационная адаптация персонала**
- **Понятие и виды адаптации. Направления адаптации. Условия и показатели успешной адаптации. Профессиональная и организационная адаптация персонала.**



- Управление профессиональной адаптацией персонала организации. Технология процесса управления адаптацией. Этапы процесса адаптации. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией. Методы адаптации персонала.

- **Тема 10 Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности**
- Понятие мотивации и её роль в достижении целей управления организацией. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Потребность как основной элемент процесса мотивации.

- Сущность основных теорий мотивации. Содержательные теории мотивации (теории А.Маслоу, Мак. Клеппеланда, К. Альдерфера, Ф. Херцберга).

- Процессуальные теории мотивации (теории Д. Аткинсона, С. Адамса, Б. Скиннера, В. Врума, Э. Лоулера и Л. Портера).
- Мотивационные принципы организации труда. Оплата труда как основополагающий способ удовлетворения потребности человека. Системы оплаты труда. Совершенствование оплаты труда как фактор мотивации. Компенсации. Материальная помощь. Социальное, медицинское и пенсионное страхование. Нематериальные методы мотивации.

- **Тема 11 Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала**
- Понятие «система профессионального развития персонала». Сущность, цели и содержание системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в организации.

- Требования к системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Принципы формирования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Содержание форм обучения: на рабочем месте, вне рабочего места. Методы обучения персонала. Принципы активизации обучения. Организационная структура и функции федеральных, региональных, муниципальных органов и организаций, обеспечивающих подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала.

- **Тема 12 Управление деловой карьерой персонала**
- Понятие профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения. Механизм карьерного процесса. Сущность и основные принципы карьерной стратегии.



- Стимулы к профессиональному и должностному развитию персонала. Карьерная среда и её влияние на развитие карьеры. Управление деловой карьерой. Этапы деловой карьеры и их содержание.

Взаимосвязь планирования и реализации деловой карьеры с мероприятиями по повышению квалификации персонала организации. Методика планирования карьерного развития персонала. Целевая ориентация планов. Адресность планов.

Непрерывность планирования деловой карьеры. Этапы карьерного планирования. Структура карьерного плана. Оценка эффективности планирования карьеры. Перемещения. Формирование и работа с кадровым резервом.

- **Тема 13 Управление конфликтами в коллективе**
- Конфликты в коллективе. Понятие, основные стадии, механизм и типология организационных конфликтов. Причины и последствия конфликтов (позитивные и негативные). Диагностирование и предупреждение конфликта.

- Основные стратегии обращения с конфликтами. Стили, методы и типология конфликтного поведения.

- **Тема 14 Организация работы с «проблемным персоналом»**
- Понятие «проблемный персонал». Группы работников, потенциально опасных для организации. Причины и факторы отклоняющегося поведения работников. Методы и приемы предупреждения отклоняющегося поведения.

- Технологии пресечения отклоняющегося поведения персонала. Функции и задачи службы управления персоналом по работе с «проблемным» персоналом.

emarket.ua







- **Тема 15 Стили руководства персоналом**
- С стиль руководства как критерий качества руководства персоналом. Классические стили руководства персоналом. Организационная эффективность классических стилей руководства персоналом. Современные интерпретации стилей руководства персоналом. Факторы влияния на выбор стиля руководства персоналом.

- **Тема 17. Общественные профессиональные объединения**
- Профессиональные союзы. Нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность профессиональных союзов. Первичная профсоюзная организация. Право профессиональных союзов на осуществление контроля за соблюдением норм трудового права. Статус профсоюзных работников.

- Обязанности работодателя по созданию условий для осуществления деятельности профсоюзной организации. Роль профессиональных союзов в управлении персоналом предприятий туристской индустрии.

- **Тема 18 Деловые переговоры и организация переговорного процесса**
- **Позиции и интересы участников переговоров. Переговорный процесс. Подходы и стратегии ведения переговоров. Приемы ведения переговоров. Организация приема сторонних организаций. Официальные и неофициальные приемы.**