

Министерство общего и профессионального образования РФ  
Администрация Московской области  
АО «ЦСТЭ – Интур – Центральный совет по туризму»

**Российская международная академия туризма**

**Факультет** Менеджмент туризма и путешествий

**Кафедра** \_\_\_\_\_

**Выпускная квалификационная работа**

Стратегия управления персоналом туристической фирмы

Выпускник Глухова Татьяна Николаевна ( \_\_\_\_\_ )

Научный руководитель Платов Олег Константинович ( \_\_\_\_\_ )

Консультант \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )

Рецензент Конькова Ольга Михайловна ( \_\_\_\_\_ )

<b>Содержание</b>	<b>Стр.</b>
Введение .....	3
<b>ГЛАВА 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
1.1. Сущность, цели и задачи управления персоналом .....	5
1.2. Принципы и методы управления персоналом .....	10
1.3. Концепции управления персоналом .....	16
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПЕРСОНАЛА ООО «ГАР-ТУР» И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ</b>	
2.1. Характеристика туристической фирмы .....	25
2.2. Анализ состава структуры персонала .....	26
2.3. Анализ использования рабочего времени .....	29
2.4. Анализ эффективности труда персонала .....	30
<b>ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ООО «ГАР-ТУР»</b>	
3.1. Сущность, цели и задачи стратегии управления персоналом .....	42
3.2. Формирование кадров на предприятии (определение потребности, подбор и отбор кадров) .....	48
3.3. Совершенствование системы разделения и кооперации труда .....	62
3.4. Совершенствование нормирования и технического обеспечения труда .....	65
3.5. Аттестация и повышение квалификации персонала .....	71
3.6. Совершенствование системы оплаты и мотивации труда .....	76
3.7. Социально-правовая защита персонала .....	80
Заключение .....	84
Список используемой литературы .....	87
Приложение1	
Приложение2	
Приложение3	
Приложение4	
Приложение5	

## Введение

**Управление** – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

**Управление персоналом** (англ. human resource management; нем. Personalwirtschaft) – это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников, направленных на достижение целей предприятия. Управление персоналом охватывает все стадии производственного процесса: от разработки стратегии фирмы до распределения дохода.

*Актуальность нашей темы* заключается в том, что управление персоналом – это основа управления туристской фирмой, где кадры решают все. Именно они определяют цели, задачи, обеспечивают развитие фирмы, создают ее потенциал, разрабатывают туристские продукты. Их реальная роль в развитии любого предприятия очень велика. Роль управленцев туристскими предприятиями растет, но отсутствие квалифицированных кадров, требования к кадрам и руководству, не позволяет достигнуть желаемых результатов.

Для различных организаций, важнейшим сегодня является вопрос о том, как преодолеть разрыв между развитием стратегий, созданием новых продуктов, услуг, организационных структур, с одной стороны, и выявлением способов управления «человеческими ресурсами», правильного использования и развития трудового потенциала – с другой. Поэтому, основу кадровой политики составляет стратегия управления «Человеческими ресурсами».

Понятие стратегии взято из военного лексикона, где оно обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств.

**Стратегия** – это весь взаимосвязанный комплекс деятельности во время укрепления жизнеспособности и помощи данного предприятия по отношению к его конкурентам. Цель стратегии состоит в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат предприятию высокую рентабельность.

Стратегический менеджмент предполагает такое управление, что руководитель предприятия должен принимать правильные материально-логические решения, с одной стороны, и направлять и стимулировать деятельность своих сотрудников на выполнение целей и задач фирмы – с другой. Таким образом, руководство предприятием означает также и руководство (управление) людьми в смысле воздействия на отношения в направлении выполнения поставленных целей. В связи с этим персонал туристской индустрии образует важнейший стратегический фактор, необходимый для эффективной работы предприятия.

В работе Кабушкина Н.И. делается акцент на то, что без высококвалифицированных, культурных, знающих свое дело управленческих кадров немыслимы глубокие качественные изменения в области менеджмента.

По словам Валерия Ячневского система организации управления должна быть подвержена обновлению, где критерием оценки послужит степень выполнения работ по объему и срокам.

Об обновлении организации в области управления пишет М. Шакалова, Т.Волкова, где наиболее эффективной формой совершенствования руководителей и сотрудников является форма бизнес-обучения.

Маслов Е.В, Базарова Г.Ю., Еремина Б.Л. к основному содержанию работы кадровых служб относят: планирование, отбор, анализ текучести кадров, переподготовки, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе, мотивация труда.

Авторы Одегов Ю.Г., Журавлев П.В., Виханский О.С, Наумов А.И. обходят стороной, в своих работах, проблемы связанные с созданием благоприятных условий для развития и существования персонала на рабочем месте, организации.

Таким образом, исходя из информационных источников, мы хотим отметить, что существует нехватка материала туристской отрасли, а также конкретной литературы по исследуемой нами фирме «Гар-тур».

Следовательно *цель нашей работы* - выявить, на сколько соответствует работа руководства туристической фирмы установленным параметрам, стандартам, нормам и требованиям для благоприятного состояния кадровой среды и эффективной работы персонала.

*Задачи исследования* - посмотреть, как реагирует руководство на внешнюю и внутреннюю среды организации, и какие изменения в связи с этим проводятся в области персонала; на сколько заинтересован руководитель в проведении кадровой политики организации и на сколько он понимает важность работы своих сотрудников.

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений туристских организаций и считается основным критерием ее экономического успеха. 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 и общественные признания своих достижений. Происходящие изменения в экономике преобразуют и подходы в области управления человеческими ресурсами. Появляются руководители нового типа, мышление и стиль работы которых в определенной мере соответствуют новым задачам и условиям развития организации. Значительно повышается и роль кадровых служб, которые должны более активно вовлекаться в процесс подготовки и реализации стратегии организации в направлении управления персоналом.

# Глава 1. Методические основы управления персоналом

## 1.1. Сущность, цели и задачи управления персоналом

Ясно, что управление производством осуществляется через человека: через людей вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную сторону процесса производства. Но сами работники являются объектом управления. Это касается прежде всего количества и качества рабочей силы, формирования трудового потенциала, его развития и использования, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных отношений.

И чтобы раскрыть содержание этого специфического вида управленческой деятельности, уточним сначала, что является объектом и субъектом управления.

*Объект управления* – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела цеха) или производственной ячейки (бригады).

Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям что и характеризует их как коллектив.

В качестве *субъектов управления* персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Таким образом, главное, что осуществляет *сущность управления персоналом* – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Несмотря на многообразие определений управления персоналом, мало чем отличающихся друг от друга по своей сущности, имеются и такие, которые, свидетельствуют, что данное понятие не получило четкого толкования. Например, отмечается, что управление персоналом связано с изучением человеческих ресурсов в управлении, т.е. касается непосредственно кадрового потенциала управления, когда сам персонал управления рассматривается как некий объект управленческих решений. С такой подменой объектов управления (персонал предприятия на персонал управления предприятием) вряд ли можно согласиться.

*Цель организации* – представляет собой модель действий, описывающую ее будущее состояние. Цели можно классифицировать по нескольким критериям, например:

- по охватываемой сфере (общая – частная)
- по значению (главная – второстепенная)
- по денежному выражению
- по предмету цели (на общий результат – цель на производственный результат)
- по взаимному соотношению целей

*Глобальные цели* определяют:

- высшие ориентиры успеха организации (цели, ведущие к успеху)
- деятельность организации (объект предпринимательства, сферы деятельности, ориентация производства)
- условия достижения цели, которые необходимо учитывать (ограничения)

*Общие цели* – цели, которые ставит перед собой организация, и их характер бывает достаточно широк. Перед любой организацией стоят такие цели, как удовлетворенность работников, выживание организации, ее адаптивность к изменениям. Отсюда выделяют *общие цели управления персоналом предприятия*:

1. повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
2. повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
3. обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Как известно менеджмент любого предприятия включает два основных аспекта. Первый аспект – определение целей фирмы. Разрабатываются мероприятия по их осуществлению и, соответственно, контролируется результат. В этом аспекте менеджмент направлен на решение материально-логических задач. Организацию событий на предприятии и управление ими. Второй аспект – это руководство предприятием, а следовательно, и управление людьми. Удовлетворение потребностей сотрудников фирмы – одна из важнейших целей, залог эффективной ее работы. Успехи в этом деле обеспечивают функционирование предприятия, а также жизненные потребности его сотрудников.

В современной литературе по экономике персонала существует единство мнений относительно того, что затрагивающие персонал решения ориентируются или должны ориентироваться и на экономические, и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Исходным пунктом, таким образом, является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (например, затраты), так и потребности и интересы

сотрудников (например, справедливая оплата труда, удовлетворительные условия труда).

*Экономическая эффективность* в области управления персоналом означает достижение целей организации (например, производство товаров) путем использования сотрудников по принципу экономического расходования ограниченных средств. Этот принцип организуется при наиболее благоприятном соотношении результата исполнения производственного фактора «труд» к масштабам его использования (продуктивность труда) и соответственно при наиболее благоприятном соотношении результатов труда персонала и затрат на персонал (экономичность труда).

*Социальная эффективность* реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников. Эти потребности очень многообразны. Сюда относятся, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности для развития личности.

Цели определяют направление деятельности. Они характеризуют состояние, на достижение которого направлено принимаемое решение. Чтобы цели выполняли свою направляющую функцию. Они должны быть ясно сформулированы и подвергаться операционализации (т.е. позволять определить степень достижения цели).

Для определения направлений и последствий действий в области управления персоналом необходимо выяснить:

- кто и какие экономические цели в области экономики персонала хочет достичь и какие из этих целей становятся целями организации;
- каким образом конкретизируется экономическая социальная эффективность;
- от чего зависит достижение этих целей и насколько они могут быть использованы в качестве руководства для практической деятельности;
- насколько эти цели совместимы друг с другом и какие решения возможны при их несовместимости (баланс интересов).

Важное значение имеет роль целей управления персоналом в системе организационных целей. Цели управления персоналом являются частью организационных целей (рис.1). Каким образом они определяются и включаются в систему организационных целей – можно показать, используя в качестве теоретической базы *коалиционную теорию* (Cyert/March, 1963).

Основные положения коалиционной теории гласят:

- индивидуумы и группы, которые или работают в организации, (члены организации) или, являясь элементами внешней по отношению к организации среды, поддерживают с ней отношения (участники организации), образуют коалицию;
- партнеры по коалиции выполняют для организации работу и ожидают в качестве компенсации выполнения требований, которые они ставят перед организацией;

- требования партнеров по организации к организации включаются в организационный процесс целеполагания в качестве целей для организации;
- в ходе переговоров (многие) цели для организации превращаются в (немногие) цели самой организации. Руководство организации подводит баланс требований, и результат переговоров становится системой обязательных целей организации;
- от распределения власти между сторонами коалиции зависит структура системы целей ;
- недостаточно операционализированные системы целей, как правило, оставляют для лиц, принимающих решения, определенное число степеней свободы.

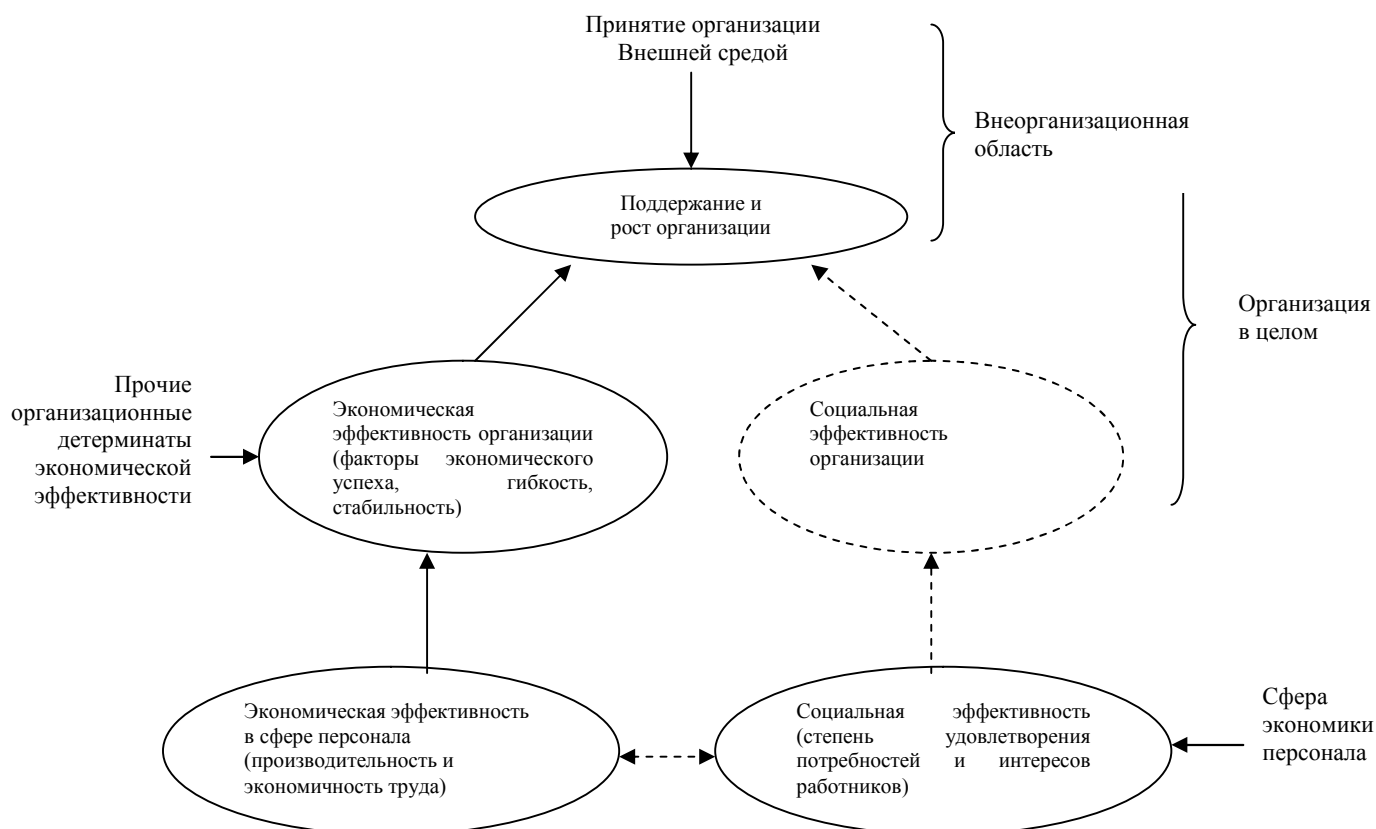
Если вышеперечисленные положения коалиционной теории перенести на процесс определения целей в области экономики персонала, то напрашиваются следующие выводы:

1. Важным с точки зрения экономики персонала партнерами по коалиции являются *«носители» организации* (владельцы собственного капитала организации), *сотрудники* (те члены организации, которые осуществляют на предприятии определенную работу, получая установленное договором вознаграждение) и *группрегуляторы* (лица и группы вне организации, заинтересованные в организации и ее сотрудника, например государство, профсоюзы).

2. Процесс целеполагания в управлении персоналом включает в себя: если экономическая или социальная эффективность конкурируют друг с другом, то обычно группа целей, относящихся к экономической эффективности, доминирует над группой целей социальной эффективности, поскольку относительная власть «носителей» организации (владельцев ее собственного капитала) сильнее, чем работающих в них по найму, и поскольку руководство организации (топ-менеджеры) в своих интересах ориентируется скорее на «носителей» организации, чем на сотрудников.

3. Для того чтобы лица, принимающие решения (менеджеры и сотрудники отдела персонала, правление фирмы), могли руководствоваться в своей деятельности выработанными в организации целями, эти цели должны быть конкретизированы и операционализированы.





**Рис. 1.1.** Цели управления персоналом с точки зрения организационной взаимосвязи целей <sup>1</sup>

Успешное выполнение поставленных целей требуют решения поставленных таких задач, как:

1. обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
2. достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структуры трудового потенциала;
3. полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
4. обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
5. закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

<sup>1</sup> Геберт Шмидт, Райнер Марр Управление персоналом в условиях социально-рыночной экономики - Издательство московского университета, 1997г., с. 88

6. обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения;
  7. согласование производственной и социальной задач (балансирование интересов предприятия и интересов работника, экономической и социальной эффективности);
  8. повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу
- эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познание механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

## 1.2. Принципы и методы управления персоналом

Необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

**Принципы управления персоналом (ПУП)** – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными.

ПУП – множество, но при всех условиях управления персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица единства распорядительского отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения решений и др. Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетание такого контроля с корпоративной культурой; консенсуальное принятие решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

*Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП)* – правило, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. ППСУП представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны также, как объективны экономические законы.

ППСУП следует отличать от методов системы построения персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципа. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы ППСУП: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования персонала в организации.

*Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:*

1. *Обусловленности функций управления персоналом целям производства* (функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства);
2. *Первичности функций управления персоналом* (состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом);
3. *Оптимальности соотношения интра- и инфра функций управления персоналом* (определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции) и функциями управления персоналом (инфрафункции));
3. *Оптимального соотношения управленческих ориентаций* (диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства);
4. *Потенциальных имитаций* (Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одног-двух работников своего уровня)
5. *Экономичности* (Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличить затраты на

управления, то они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления);

6. *Прогрессивности* (соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогом);

7. *Перспективности* (при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации);

8. *Комплексности* (при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи и т.д.));

9. *Оперативности* (современное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения);

10. *Оптимальности* (многовариантная проработка предложения по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства);

11. *Простоты* (Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству);

12. *Научности* (разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях);

13. *Иерархичности* (в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (детализация, дезагрегирование) и «вверх» (агрегирование) по системе управления);

14. *Автономности* (в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персонала должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей);

15. *Согласованности* (взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени);

16. *Устойчивости* (для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы, которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом);

17. *Многоаспектности* (управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др.);

18. *Прозрачности* (система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом);

19. *Комфортности* (система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, Выработки, принятия и реализации решений человеком).

*Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:*

1. *Концентрации* (рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основанных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом,. Что устраняет дублирование);

2. *Специализации* (разделение труда в системе управления персоналом: выделяется труд руководителей, специалистов и служащих. Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций);

3. *Параллельность* (предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом);

4. *Адаптивности* (гибкости) (означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы);

5. *Преемственности* (предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление);

6. *Непрерывности* (отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшении времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.д.);

7. *Ритмичности* (выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом);

8. *Прямоточности* (Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления).

*И так, принципы руководства персоналом: возложение ответственности на каждого работника за его работу и каждый работник должен знать, кому именно он подчинен и от кого получает указания.*

Признание приоритетности развития личности, обеспечивающие использование человеческого ресурса в сбалансированных интересах организации и работника, - исходный принцип управления персоналом. Путь реализации этого принципа – изменение взгляда на организацию лишь как на потребителя рабочей силы. В условиях перехода к рынку в организациях объективно создается внутренний рынок труда, субъектами которого являются все наемные работники и представители администрации – работодателя. При этом обеспечивается равноправие между наемным работником и собственником, между руководителем и исполнителем.

При управлении персоналом можно выделить *три взаимосвязанных подхода*, вытекающих из экономических и организационных теорий.

*Первый подход связан с формированием человеческого капитала* (если трудовой потенциал человека определяет возможности его участия в экономической деятельности, то понятие человеческого капитала отражает качества, которые могут стать источниками доходов и расходов для человека, предприятия и государства). Он основан на стремлении организации развить свой собственный трудовой потенциал, а не набирать людей со стороны. Этот подход является вариацией философии «создать или купить»: одни компании считают более экономичным покупать, чем производить комплектующие компоненты для своего изделия, другие компании предпочитают купить готовый талант на стороне, чем вложить деньги в его подготовку и развитие у себя. Но при этом обучение персонала должно обеспечить более высокую производительность труда. Однако необходимо устранить вероятность того, что обученный человек будет искать работу за пределами организации (фирмы). Стратегия управления в данном вопросе предусматривает, что если человек обучен данной фирмой, то его карьера должна быть связана именно с ней.

Данная стратегия имеет свои положительные и отрицательные моменты. В условиях высококонкурентных внешних рынков труда фирме выгоднее (во избежание риска потерять работника) устанавливать работнику высокую заработную плату за дополнительную квалификацию. В данном случае фирма оплачивает работнику новые навыки, позволяющие приобретать и накапливать опыт. Таким образом, для работника опыт – это подарок от фирмы за снижение текучести кадров, ибо издержки на опыт – это дополнительное обучение.

*Второй подход связан с использованием в управлении персоналом факторов, мотивирующих работодателя к поиску на внешнем рынке труда рабочей силы оптимального профессионального профиля.*

Нужно при этом учитывать, что привлечение рабочей силы внешнего рынка связано с определенными ограничениями. Так, необходимы определенные затраты на подбор кадров, существуют определенные препятствия в результате деятельности профсоюзных ассоциаций, конъюнктура рынка может снизить предложение квалифицированной рабочей силы, требующейся для данной организации. В этих условиях использование внешнего трудового рынка увеличивает издержки, связанные с наймом работников.

В результате этого организации становится выгоднее развивать рабочую силу на основе создаваемых ею самой правил. Внимание уделяется удержанию квалифицированных и опытных работников при высоких требованиях к каждому рабочему месту. Текучесть кадров и их отсутствие на рабочих местах рассматриваются как дорогостоящие последствия использования внешнего рынка труда.

*Третий подход опирается на концепцию преданности организации, что приводит к созданию поведенческой модели организации. В данном случае степень вовлечения сотрудников в его деятельность такова, что они идентифицируются с фирмой. Экономические отношения между работником и работодателем подкрепляются контрактами между сотрудниками и организацией, в которых определяется заработная плата, другие экономические параметры, устанавливающие ответственность и ограничивающие злоупотребление властью. Но при этом включаются психологические факторы, например добросовестность работника, определенность знания и его зависимость от исполнения, личные ценности фирмы, индивидуальные и групповые отношения.*

## **Методы управления персоналом.**

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных **методов (способов)** воздействия на сотрудников. В литературе имеются различные классификации таких методов. Так, в зависимости от характера воздействия на человека выделяют: *методы стимулирования*, связанные с удовлетворением определенных потребностей сотрудника; **методы информирования**, предполагающие передачу сотруднику

сведений, которые позволяет ему самостоятельно строить свое организационное поведение; **методы убеждения**, т.е. непосредственного целенаправленного воздействия на внутренний мир, систему ценностей человека; **методы** (административного) **принуждения**, основанные на угрозе или применении санкций.

А.Я. Кибанов предлагает несколько иную классификацию методов управления персоналом, выделяя **три группы таких методов**:

1. *административные методы*: формирование структуры и органов управления; установление госзаказов; утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений; подбор и расстановка кадров; разработка положений, должностных инструкций и стандартов деятельности организации;
2. *экономические методы*: технико-экономический анализ; технико-экономическое обоснование; планирование; материальное стимулирование; ценообразование; налоговая система; экономические нормы и нормативы;
3. *социально-психологические методы*: социальный анализ в коллективе работников; социальное планирование; участие работников в управлении; социальное развитие коллектива; психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормативно-психологического климата, моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности).

Административные методы отличаются прямым характером воздействия; они обязательны для выполнения, не допускают свободы выбора сотрудников и предполагают санкции за невыполнение распоряжений. Экономическим и социально-психологическим методам присущи косвенный характер воздействия, отсутствие четко определенного времени и обязательности этого воздействия. Они допускают в известных пределах свободу индивидуального выбора и поведения, во многом зависят от индивидуальных особенностей работников. Точно установить силу и конечный эффект воздействия указанных методов довольно трудно. Однако в целом данные способы управления, особенно экономические, занимают ведущее место в управлении персоналом, выступая как бы фундаментом управленческого воздействия. Все методы управления персоналом взаимосвязаны и используются в комплексе.

### 1.3. Концепции управления персоналом

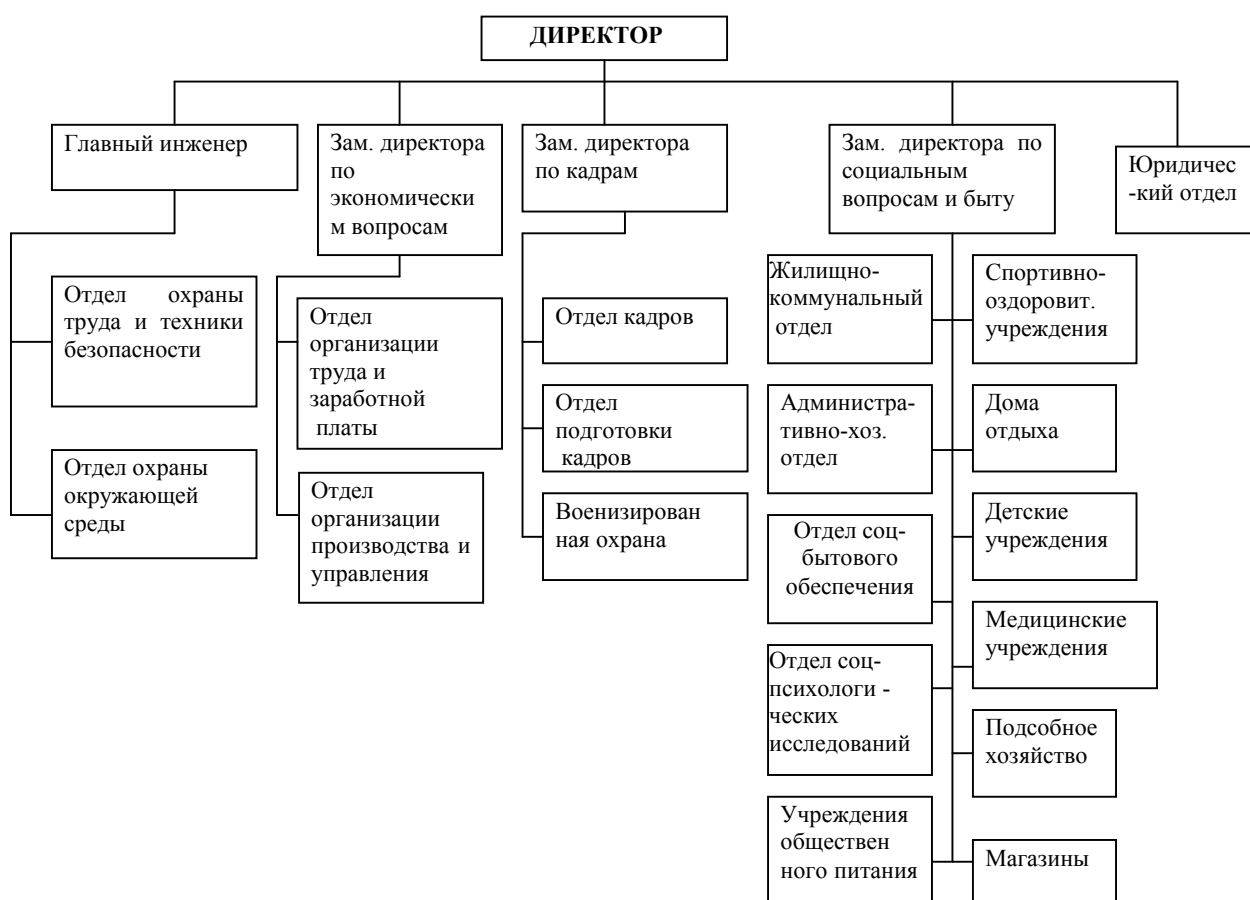
До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является **отдел кадров**, на который возложены функции по



приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическими, ни информационными, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функцию управления кадрами. Для решения социальных проблем в организации создаются службы социального исследования и обслуживания. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом организации приведена на рис.1.2.



**Рис.1.2.** Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом в организации <sup>2</sup>

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. В их числе такие важнейшие,

<sup>2</sup> Журавлев П.В., Одегов Ю.Г. Управление персоналом (учебник) - М: Финстатинформ, 1997г., с. 92

как: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда.

Если раньше, в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупнено можно выделить три фактора оказывающих воздействие на людей в организации.

*Первый* – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношение власти–подчинения, давления на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

*Второй* – культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

*Третий* – рынок - сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. От того, какому из них отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнению; перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

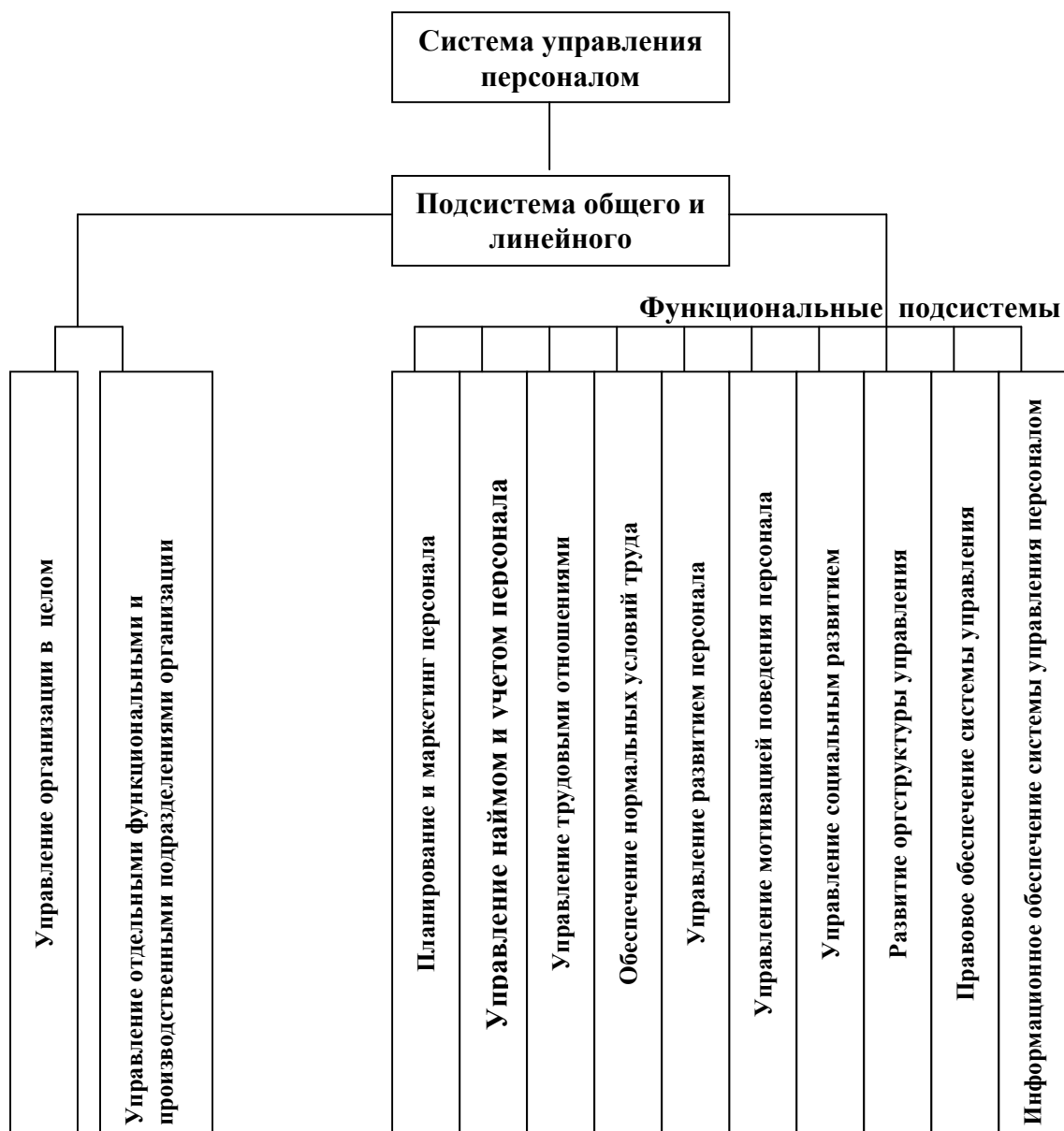
Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношения к работе с кадрами.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных – функции.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает в себя подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис.1.3).



**Рис.1. 3.** Состав подсистем управления персоналом организации<sup>3</sup>

*Подсистема общего и линейного руководства* осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера.

*Подсистема планирования и маркетинга персонала* выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадров.

*Подсистема управления и учетом персонала* осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема

<sup>3</sup>Журавлев П.В., Одегов Ю.Г. Управление персоналом (учебник) - М: Финстатинформ, 1997г., с. 358-359

персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

*Подсистема управления трудовыми отношениями* проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этнических норм взаимоотношений, управление взаимодействиями с профсоюзами.

*Подсистема обеспечения нормальных условий труда* выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

*Подсистема развития управления персоналом* осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

*Подсистема управления мотивацией поведения персонала* выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

*Подсистема управления социальным развитием* осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

*Подсистема развития организационной системы управления* выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

*Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом* осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

*Подсистема организационного обеспечения системы управления персоналом* выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом,

обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

### **О современной национальной управленческой концепции**

Управление является важным ресурсом нации. По мнению американского менеджера Питера Друкера, исторические успехи нации на 80% определяются не природными ресурсами и технологиями, а эффективностью управления. Поэтому одни страны прогрессируют, а другие нет. Однако, как свидетельствует мировой опыт, такая роль управления может быть реализована лишь при благоприятных внешних и внутренних условиях.

Определяющим внутренним условием успеха менеджмента в развитии страны является трансформация сложившейся культуры управленческой деятельности и корпоративной этики на уровень современных достижений, выработанных мировой практикой стандартов. Начало XXI в. должно быть ознаменовано *переходом от человека экономического к человеку корпоративному*, когда интересы совместной деятельности доминируют над личными.

В качестве основных принципов мировая практика выработала следующие:

- рынок признается средством обеспечения достойной жизни населения страны, пути к свободному, эффективному, стабильному обществу;
- экономика главным образом ориентируется на социальные нужды людей;
- доходы граждан выравниваются мерами по их перераспределению, введением прогрессивного налогообложения и другие.

В условиях XXI в. обновлению должна быть подвержена и сама система организации управления. Критерием оценки при этом служит степень выполнения работ по объему и срокам.

В области организационных систем управления станет закономерным массовый переход к органическим структурам, основанным на следующих формах управленческой деятельности:

1. широком использовании в системах управления автономных рабочих групп;
2. самостоятельном принятии решений рабочими группами и координации деятельности;
3. замене жестких управленческих связей бюрократического типа на гибкие;
4. привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений в виде комитетов, комиссий и иных целевых групп.

Управленческие кадры в организации рассматриваются как главный ресурс знаний и умений, как своеобразные центры определенных высокопрофессиональных способностей, доступные для всех работников организации.

Стержневым элементом системы управления являются люди. Стране нужны профессиональные управленцы, способные вывести ее из кризиса. Они должны обладать принципиально новыми качествами. В первую очередь это умение

интегрировать интеллект людей, пробуждать в них инициативу, творчество, новаторство, стремление к успеху, оригинальным, самостоятельным действиям и решениям, а также способность привлекать в организации профессионалов и удерживать их, формировать атмосферу истинной заинтересованности всего персонала в успехе дела, работать на уровне высоких стандартов.

Главным требованиям к менеджерам-руководителям становятся высокий профессионализм, знание механизмов функционирования рынка в сочетании с владением информационными технологиями, в том числе, использования в этих целях Интернета. Решение этой задачи связано не только с углублением подготовки в школах и вузах в области экономики, бизнеса и менеджмента, но и с созданием по опыту зарубежных стран общественной структуры (ассоциации) по формированию в стране института (категории) профессиональных менеджеров, деловая репутация которых удостоверялась бы этой структурой в качестве независимой экспертизы.

Критериями оценки менеджеров должны быть творческий склад ума, стратегический тип мышления, склонность к инновациям, умение аккумулировать энергию и способности многих участников совместной деятельности. Интеллектуальная культура специалиста управления включает способность к методическому мышлению как фактору высокой результативности этой деятельности. Это означает, что менеджер уверенно владеет современными методами программно-целевого, информационно-аналитического, прогнозного, проектного управления.

*Сильная управленческая культура* – это и умение формировать управленческие концепции, программы, проекты, уважение к государственным и общественным организациям, законам, нормам морали, а также разработка и успешная реализация эффективных управленческих технологий, аккумулирующих знания, опыт, энергию, инициативу, творчество многих личностей.

Необходимо учитывать, что источником и условием инициативы и предприимчивости является интеллектуальная свобода личности, базирующаяся на гарантии права частной собственности. Так способные управленцы представляют собой «золотой фонд нации», важнейшей задачей должно быть формирование в стране института высокопрофессиональных специалистов по управлению, создание условий для удержания их в сфере активной деятельности посредством действенных методов мотивации к труду на благо страны, поддержание их высокого общественного статуса.

В современном мире быстрыми темпами может развиваться только та страна, которая создает благоприятные возможности для максимального роста интеллекта специалистов в области менеджмента и в целом интеллектуального потенциала управления. Менеджмент XXI в. – это социальный менеджмент.

Для перехода к более высокому уровню управленческой деятельности необходимо овладение руководителями методологией системного менеджмента и практическими навыками ее использования во всевозможных сложных ситуациях. Это означает умение всегда видеть взаимосвязь, взаимовлияние,

взаимозависимость и взаимообусловленность явлений и процессов в многообразной управленческой практике.

Эффективный менеджмент базируется на знаниях, умениях и информации. Поэтому роль подготовки специалистов в данной области постоянно должна возрастать, наполняться современными идеями и подходами.



## Глава 2. Анализ и система управления персоналом в ООО «Гар-тур»

### 2.1. Характеристика туристической фирмы. Анализ состава и профессиональной деятельности персонала.

Туристическая фирма «Гар-тур» («GAR-TOUR» Travel Agency), была основана в 1996 году как общество с ограниченной ответственностью (ООО), т.е. форма объединения капитала учредителями, которые несут ответственность по обязательствам только в пределах своего имущества и их вкладов. Исполнительный орган, единоличный (директор), который осуществляет текущее руководство деятельности фирмы. Данная форма позволяет мобилизовать капитал для создания малого предприятия и перейти к практической деятельности.

О.о.о. должно иметь уставной фонд не менее 50 тыс.руб., разделенный на доли, размер которых определяется учредительными документами. Участники (как физические, так и юридические лица) получают дивиденды от прибыли. Высший орган управления О.о.о. – собрание участников или полномочных представителей. Каждый участник общества обладает количеством голосов пропорционально размеру его доли в уставном фонде. Исполнительный орган О.о.о. – коллегиальный (дирекция) или единоличный (директор, генеральный директор). Контроль за деятельностью дирекции осуществляет ревизионная комиссия, которая избирается собранием учредителей

Вся деятельность туристической фирмы «Гар-тур» протекает согласно документации: лицензия и сертификат на осуществление туристской деятельности (см. прилож. 1-2).

В 2000 году фирма прошла перерегистрацию в соответствии с новым Гражданским Кодексом Российской Федерации (см. прилож. 4).

Как и у любой туристической фирмы «Гар-тур» имеет Устав, а также имеет свой слоган *«Никогда не экономить на образовании и путешествиях»* (Э.Кант).

Координаты фирмы: Россия, 150000, г.Ярославль; ул.Трефолева, 20а, офис 2

Тел./факс: (0852) 30-27-32

E-mail: [gartour@yareoslav1.ru](mailto:gartour@yareoslav1.ru)

Internet: <http://gartour.yareoslav1.su>

Деятельность туристской фирмы «Гар-тур» включает в себя реализацию туристских услуг: туры по городам, странам; содействие в оформлении виз; содействие в оформлении заграничных паспортов; отдельные виды услуг по проживанию, питанию, экскурсионной программе.

Основные направления фирмы: Черное море, Турция, Греция, Франция, Италия, Испания, Германия, Тунис, Кипр и др.

## 2.2. Анализ состава структуры персонала.

Состав туристической фирмы «Гар-тур» представлен следующими должностями: в первую очередь – это *директор*, который несет ответственность за результаты хозяйственной деятельности, а также осуществляет оперативно – распорядительную деятельность. Требования предъявляемые к современному руководителю, предполагают прежде всего высокий профессионализм и компетентность. Сущность руководства совместной деятельностью людей заключается во взаимосвязи двух процессов – единоначалия и самоорганизации группового поведения. Руководитель – это человек, лично направляющий подчиненных на достижение целей организации.

Кроме того, директор регламентирует требования к персоналу. Например такие: в России разработан проект стандарта «Туристские услуги. Общие требования», согласно которому каждый работник туристического агентства должен иметь специальное образование, полученное в учебном заведении, имеющем лицензию на право ведения учебной деятельности в сфере туризма с выдачей документов государственного образца. Следовательно, профессиональная подготовка и квалификация служащих, и руководящего состава должны быть на уровне стандарта. Персонал должен:

1. знать законодательные акты и нормативные документы, международные нормы в сфере туризма;
2. владеть иностранным языком, если того требует выполняемая работа;
3. уметь дать четкий, грамотный ответ на любой вопрос клиента;
4. владеть в полном объеме информацией о всех турах, которая может потребоваться потребителю.

Руководством должны быть выработаны специальные инструкции, в которых указываются обязанности и права персонала, (например, персонал не имеет права в присутствии посетителей вести личные телефонные разговоры, принимать пищу или напитки, персонал должен сводить к минимуму ожидание посетителей (он не должно превышать 6 минут), обслуживание посетителей должно быть первоочередным наряду с другими служебными обязанностями).

Следующая должность – это *коммерческий директор*. В его деятельность входят: обоснование проектов фирмы; бухгалтерский учет; финансовая работа с различными предприятиями и организациями по осуществлению деятельности туристской фирмы. Также он подчиняется директору, но может самостоятельно принимать решения (если того требует ситуация, то тогда согласовать с руководителем), внутренне свободен и инициативен, идет на риск, предусмотрев заранее возможные издержки.

Теперь рассмотрим еще одну должность – это должность *менеджера*. Менеджер – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. С полной ответственностью можно сказать, что менеджеры являются ключевыми людьми в организации. Организация не может существовать без менеджеров, и для этого существует

ряд причин: менеджеры обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения; проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в фирме; разрабатывают стратегии поведения организации в изменениях на рынке туризма; они являются основным информационным звеном организации с внешними источниками; несут формальную ответственность за результаты деятельности предприятия; представляют организацию в различных мероприятиях(туристские выставки). Однако не все менеджеры занимают одинаковую позицию в фирме, и задачи решаемые различными менеджерами далеко не одинаковы. Так и в нашей фирме выделяют два типа менеджера это:

*Главный менеджер* – его деятельность заключается в осуществлении оперативной и текущей работы по обслуживанию заказов клиентов. Он также осуществляет контроль за деятельностью других сотрудников. Право принятия управленческих решений имеет только главный менеджер. Кроме того, главный менеджер возлагает на себя информационную роль, состоящую в том, что менеджер собирает информацию о внутренних и внешних источниках, распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок, разъясняет политику и основные цели организации. От того, насколько главный менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить информацию до членов организации, очень сильно зависит результат его работы. По возможности, учитывая занятость на определенный момент, главный менеджер принимает участие в непосредственной работе с клиентом.

*Менеджер* – осуществляет работу с клиентом, выполняет различные туристские формальности (бронирование туров), поиск альтернативных вариантов для клиентов, а также доводит информацию, которой он владеет на данный момент, до потребителя, как лично, так и по средствам общения (телефон).

И так, подводя итог, фирма «Гар-тур» имеет следующий состав: директор, коммерческий директор, главный менеджер и два менеджера по работе с клиентом (см. пилж. 3).

Интересным моментом в деятельности туристской фирмы является то, что внутри его существует еще одно предприятие (маленькое) – это брачное агентство «Гар де Марин». Если деятельность туристической фирмы основывается на реализации туристских услуг, то деятельность брачного агентства состоит в том, что одиноким людям помогают найти пару через всемирную сеть Internet. Это тоже своего рода туристическая деятельность, так как область знакомства охватывает огромный спектр городов и стран. Благодаря этому агентству фирма может организовывать поездки людям обратившемуся к ним, тем самым имея прибыль. Сама работа облегчается тем, что весь накопленный опыт и налаженные связи являются подготовленной почвой для реализации идей. Руководство этой отраслью осуществляет директор и один из менеджеров.

**Рабочая сила** – это совокупность физических и интеллектуальных способностей человека к труду. В условиях рыночной экономики – это товар, однако в отличие от других видов товара рабочей силе присущие следующие признаки: 1) товар создает стоимость, при чем большую, чем он сам стоит (или, точнее сказать, чем оценивает его работодатель; 2) ни одно производство невозможно без привлечения данного вида товара; 3) от рабочей силы зависит степень (эффективность) развития организации. Рабочая сила – это самый ценный товар на рынке труда.

Большую роль в развитии организации и достижении поставленных целей играет **профессиональное развитие персонала**, под которым понимается – комплекс мероприятий, направленных на повышение качества знаний, умений сотрудников и их желания эффективно трудиться. Речь идет о постоянной образовательной работе с целью расширения и углубления квалификации кадров.

Необходимость профессионального развития персонала туристической фирмы «Гар-тур» связана с:

1. совершенствованием технологий туристского бизнеса;
2. изменение рыночных отношений и обусловленной этим потребностям в инновациях;
3. изменениями в системе личностных ценностей сотрудников фирмы.

На данный момент, в этой туристской фирме работают профессионально развитые люди. Хотя, за частую, беря во внимания другие туристские организации, наблюдается проблема неподготовленности сотрудников. С одной стороны, наблюдается рост безработицы, а с другой - недостаток специалистов турбизнеса и хорошо подготовленных оперативных работников.

Анализируя персонал фирмы, следует подчеркнуть, что сотрудники выделяют для себя цели и задачи, как личные, так и профессиональные. Профессиональные: повышение конкурентоспособности, увеличение прибыли. Личные: получить дальнейшее образование, иметь дополнительные блага, узнать мир.

Профессиональная деятельность рассматривается как способ социально-экономического и духовного развития индивида и коллектива. Ведь один из основополагающих признаков профессиональной деятельности – ее социально-экономический характер, обусловленный, с одной стороны, развитием экономических отношений, а с другой – развитием личности.

Сотрудники данной фирмы, в своей профессиональной деятельности, повышают квалификацию и приобретают новые знания и навыки, тем самым они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своего предприятия, так и вне его. Эти знания способствуют общему интеллектуальному развитию, расширяют его эрудицию и круг общения,

укрепляют уверенность в себе. Возможность профессионального развития в фирме «Гар-тур» высоко оценивается работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения работать в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональную деятельность создают благоприятный климат, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации.

### **2.3. Анализ использования рабочего времени персонала.**

**Рабочее время** (work time – англ., Arbeitszeit – нем.) – установленная законодательством продолжительность работы в сутки в часах. Различают нормальную, неполную, сокращенную, льготную продолжительность рабочего времени. Для рабочих и служащих государственных предприятий нормальная продолжительность рабочего дня установлена исходя из того, что рабочее время не может быть более 40 часов в неделю. При пятидневной рабочей неделе продолжительность рабочего дня составляет 8 часов. Сокращенным рабочим днем пользуются служащие, не достигшие 18 лет, и определенные категории работников, занятые на работах с вредными условиями труда, а также отдельные категории работников: учителя, врачи, преподаватели. Исходя из всего сказанного формируется заработок работника.

В условиях вхождения в рыночные отношения российской экономики одной из важнейшей задач является более рациональное использование рабочего времени, сокращение его непроизводительных затрат и потерь, увеличение границ свободного времени вызывает особую озабоченность, так как потери рабочего времени, как прямые, так и скрытые неуклонно возрастают на предприятиях разных форм собственности, включая научно-исследовательские организации, органы управления.

Нужно отметить большой удельный вес малоэффективных дополнительных работ, связанных с согласованием производственных вопросов, подготовкой материалов к производственным совещаниям и участием в них, что свидетельствует о слабой согласованности служб о малой эффективности производственных совещаний, отсутствии на предприятиях четкой регламентации служебных обязанностей. Во многих случаях дополнительное время равно или даже превышает основное.

На анализируемом предприятии большая часть времени менеджеров используется на выполнение организационных и технических операций - это проведение расчетов ручным способом, составление отчетов, графиков, оформление туристических документов, писем.

Значительные потери времени менеджеров нашего предприятия допускаются в результате привлечения их к выполнению функций, не предусмотренных должностными обязанностями. Называя перечень несвойственных должности операций, все менеджеры указывают, что им приходится выполнять работу более низкой квалификации. Работникам, имеющим в большинстве высшее

образование, приходится выполнять обязанности курьера, делопроизводителя, машинистки.

Освобождение менеджера от функций, которые могут выполнить другие специалисты (делопроизводители, копировальщики и т.д.) является решающим фактором повышения эффективности труда.

Отвлечение менеджеров фирмы от их непосредственных обязанностей приводит к тому, что им не хватает времени для совершенствования производственного процесса, рационализации и изобретательства, изучения передового опыта и последних достижений науки и техники, проведения глубокого анализа работы предприятия. Современное производство предъявляет повышенные требования к профессиональным знаниям специалистов. Научно-технический прогресс требует постоянного накопления и обновления специальных знаний, повышения квалификации.

Чтобы деятельность организации проходила успешно, надо уметь управлять собой. А это приводит к вопросу об умении правильно использовать свое собственное время. В коллективе фирмы «Гар-тур» стремление правильно использовать свое время достигается самодисциплиной. Она, самодисциплина, основывается на следующих аспектах:

1. минимально прерывать говорящего;
2. убрать время на размышление;
3. оградить свой ежедневник от пустых встреч;
4. постоянно контролировать, имеет ли предлагаемое решение отношение к вашим целям и задачам, а следовательно целям и задачам фирмы.

Чтобы сбалансировать два положения доступность хорошего управляющего, менеджера в случае необходимости с одной стороны и необходимость работать не отвлекаясь с другой, необходимо прийти к единственно правильному решению: управляющий, менеджер всегда доступен в *установленное время*. Беря во внимание директора нашей туристской фирмы, то такой принцип идеален, и поэтому, за исключением непредвиденных ситуаций, он поступает именно так. А если рассмотреть работу менеджеров, то здесь очень трудно придерживаться такой тенденции, так как в туризме нельзя предугадать, когда именно придет клиент, поэтому здесь наиболее подходит принцип «Наша дверь всегда открыта». Готовность в любое время удовлетворить потребность клиента – есть залог успеха любой туристической организации.

## **2.4. Анализ эффективности труда персонала.**

**Эффективность труда** - соотношение между показателями экономического эффекта (доход) и соответствующими затратами на потребление. Чтобы фирме быть успешной в течении долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей организация должна быть эффективной и результативной.

Результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи», а эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи». И первое и второе одинаково важно. Результативность является чем-то неосязаемым, что трудно определить, особенно если организация внутренне неэффективна. Но эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее потребляемых ресурсов и выпускаемых продуктов. Чем более эффективна организация, тем выше ее производительность.

Для эффективной работы служащие «Гар-тура» знают практически все о компании, которая наняла их на работу: ее историю, текущее состояние дел, направление работы фирмы. Все это необходимо для привлечения клиентов, каждый служащий хорошо знаком со всеми услугами, которые предлагает фирма.

Эффективность управления персоналом нашей, да и любой другой фирмы, определяется степенью реализации общих целей организации.

Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и прилежания (мотивации), с которыми эти функции выполняются, что может быть представлено следующим образом *результат = способность*. Под способностью в данном случае понимается наличие у сотрудника необходимых для выполнения своих функций профессиональных навыков, достаточной физической силы и выносливости, сообразительности, общей культуры.

Одного умения выполнять профессиональные обязанности не достаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был сотрудник, его производительность зависит также от желания работать или *мотивации к труду*. Таким образом, эффективность работы нашей туристской фирмы и ее известности на туристическом рынке в Ярославле, складывается только из сочетания сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства сотрудников, обеспечивающих достижение результата. Здесь на мотивацию сотрудников фирмы влияют многие факторы – вознаграждение, оценка, профессиональное развитие и перспективы профессионального роста, уровень общей культуры.

Важным механизмом реализации системы управления является текущее планирование и контроль за исполнением. Система контроля определяет также степень их эффективности. Исходя из этого, определить эффективность работы персонала в нашей фирме позволят критерий, такой как оценка исполнительской дисциплины.

Эффективность работы фирмы рассчитывается как отношение фактически достигнутых показателей к значениям конечных результатов деятельности, взвешенных с помощью весовых коэффициентов и функций стимулирования относительно нормативного значения эффективности, равного 100 баллам.

Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллам). Этим обеспечивается сопоставимость количества и качества труда в производстве и

управлении. Оценка итогового значения комплексного показателя эффективности работы персонала зависит от его численного значения:

- если оно менее 95 баллов, то персонал работал *неудовлетворительно*;
- если оно находится в диапазоне от 95 до 100 баллов, то персонал работал *удовлетворительно*, но имеет резервы по производительности и качеству работы;
- если оно в диапазоне от 100 до 105 баллов и выполнены все частные показатели, то общая оценка работы персонала считается *хорошей*;
- если оно более 105 баллов, то общая оценка работы персонала является *отличной*.

Практическая ценность данного показателя заключается в возможности оценки динамики функционирования персонала фирмы за различные периоды времени.

Диапазон работы персонала туристской фирмы «Га-тур» за 2001 год считается хорошей, т.е. в промежутке от 100 до 105 баллов.

Анализ функций стимулирования в данной фирме проявляется как стимулирование по «линейной восходящей», когда поощряется каждый процент достижения конечного результата, т.е. в туристической фирме это выглядит так «процент за процент». Данная функция стимулирования показана на рис. 2.1.

Также применяется еще одна функция называемая стимулирование по «пирамиде», которая осуществляется тогда, когда поощряется только 100% достижение конечного результата и не поощряется невыполнение или перевыполнение. Данная функция показана на рис.2.2.

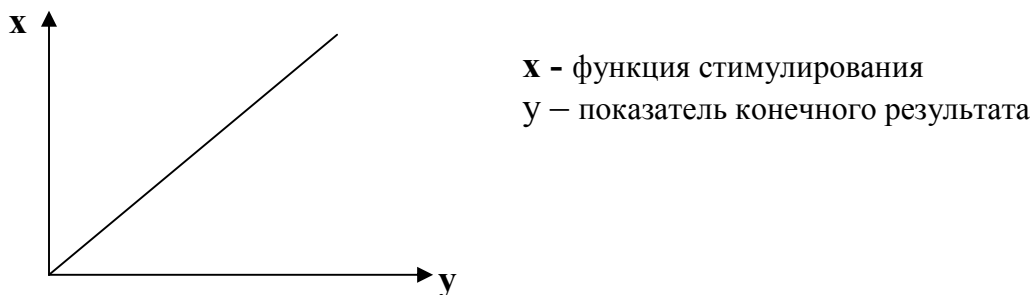


Рис. 2.1. Стимулирование по «линейной восходящей» функции

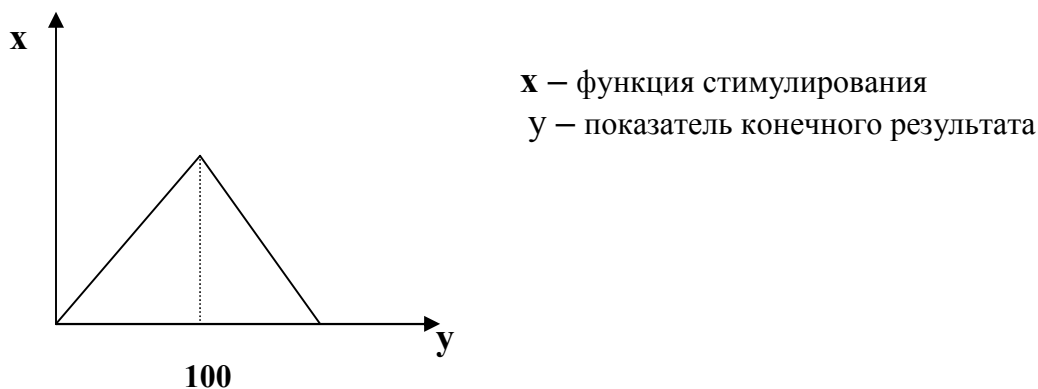


Рис. 2.2. Стимулирование по функции «пирамида»



Оценка исполнительской дисциплины является выполнение утвержденного плана работников по срокам, объему, качеству работ. Учитывается также выполнение сверхплановых заданий и замещение временно отсутствующих сотрудников. Эта оценка проводится ежемесячно и используется при определении размера времени.

Тем не менее, директор «Гар-тура» часто задается вопросом: «Как повысить эффективность своей управленческой команды?». Такой вопрос весьма распространен среди фирм, не только в области туризма. Специалисты считают, что эффективность работы, как члена управленческой команды, состоит не в недостатке его профессиональных знаний. Пути решения лежат в несколько иной плоскости. Речь идет о передаче сотруднику совокупности практических знаний. Эти навыки и умения, войдя с нами в повседневную жизнь, меняют наше поведение и характер общения с другими людьми и дают возможность добиваться результатов, затрачивая при этом минимум сил, времени и денег. Самому управлять своим временем; слушать, а главное, слышать, что говорят коллеги; выстраивать отношения с людьми по принципу «выигрывают все», перестав идти на поводу у своего самолюбия, когда победа воспринимается таковой только при условии поражения оппонента; не оставлять проблему без внимания, а сразу переключить свой взгляд на варианты ее решения и выбрать оптимальное; быть открытым для чужой, даже кажущейся нелепой точки зрения, принимать решения и брать на себя ответственность за их выполнение; убеждать, используя не врожденные голосовые данные, а ясно и аргументировано излагая свою позицию; стремиться к приобретению новых знаний, не торопясь поставить точку там, где уместнее смотрелся знак вопроса.

Анализируя туристическую фирму, нужно отметить, что не все аспекты, вышеперечисленные, берутся за основу у работников данного предприятия. На мой взгляд, можно предложить предприятию использовать - *управленческие тренинги*, тем самым, обучаясь вместе и на пользу.

Управленческие тренинги – есть наиболее эффективная форма обучения персонала этим навыкам. Новым здесь являются не только знания, сколько практические навыки повседневного использования этих знаний. Фраза «Я знаю» еще не говорит о том, что я так делаю. Превращение слова в дело происходит на этих тренингах, где директор, представитель управленческой команды включается в «действие» и вместе с другими участниками группы вырабатывает новые формы общения, стили поведения, открывает новые возможности для своего развития, оттачивает мастерство руководителя, извлекая уроки из своих и чужих ошибок.

Таким образом, такая форма обучения поможет руководителю оценить эффективность работы каждого из работника, увидеть его стремление к деятельности фирмы. На языке бизнеса это означает, что конкурентоспособность фирмы и эффективность ее работы определяется

управленческим мастерством и слаженностью работы управленческой команды.

И еще такой аспект, исходя из вышесказанного о проблемах расхода рабочего времени можно извлечь такую пользу. Так как менеджеры зачастую совмещают должности в данной фирме, то директору непременно нужно производить доплаты за дополнительную работу, тем самым появится стимул, мотивация к дополнительной работе, а следовательно, и эффективность работы персонала и фирмы будет значительно выше. Сотрудники будут быстрее выполнять данную работу, т.к. это будет в их собственных интересах. Та работа, которую они выполняли всегда просто так будет оплачиваться и работник будет испытывать удовлетворение от этого, и его отношение к фирме несомненно станет лучше.

Термин **заработная плата** – относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Она направлена на вознаграждения служащих за выполненную работу и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности.

Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа обследования заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Заработная плата также включает: тарифную часть (оплата по тарифным ставкам и окладам), доплаты и компенсации, надбавки и премии.

Тарифные ставки и оклады определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью.

Назначением доплат и компенсаций является возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях и тяжести труда, а также в следствии не зависящих от сотрудника социальных факторов, в том числе роста цен.

Надбавки вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Этой же цели служат и премии. Их отличие от надбавок определяется тем, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода, а премии могут быть нерегулярными и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результатов.

Таким образом, доплаты отражают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от сотрудника. Надбавки и премии отражают результаты его собственной деятельности.

Доплаты учитывают: характеристики производственной среды, сменность (режим работы), степень занятости в течении смены.

Надбавки могут устанавливаться за: производительность выше нормы, личный вклад в повышение эффективности и прибыльности, выполнение срочных и ответственных заданий.

Виды премий: за качественное и своевременное выполнение договоров и этапов работ, по итогам работы за год, из фонда руководителя подразделения,

вознаграждения за активное участие в освоении новых технических и организационных предложений.

Одной из наиболее трудных задач руководства фирмы является определение общего уровня оплаты. Очевидно, наиболее важным фактором будет воздействие оплаты на расходы, а следовательно, и на прибыльность, и цены.

*Политика найма и отбора.* Высокая зарплата и оклады привлекут много кандидатов и дадут руководству возможность выбора. Но высокая зарплата – еще не гарантия высокой производительности и стабильности кадров, хотя, бесспорно, она играет большую роль в укреплении морали и сокращении оборота рабочей силы.

*Местные условия.* Уровень безработицы в регионе оказывает большое воздействие на уровень зарплаты в этом регионе.

*Прибыльность.* На политику компании в области зарплаты накладывает ограничения и уровень прибыльности. Убыточная компания будет не в состоянии платить зарплату выше среднего уровня.

*Связи с общественностью.* Компания, стремящаяся утвердить репутацию хорошего нанимателя, может платить более высокую зарплату.

Другими факторами, воздействующими на уровень зарплаты, могут быть стабильность занятости, размер дополнительных льгот, изменения условий жизни, сравнение с аналогичными фирмами.

Установление заработной платы в анализируемом предприятии производится опираясь на три главных критерия, на одном из которых существует наша фирма: время; количество; комбинация времени и количество. Рассмотрим каждый из них.

*Время.* Это традиционный подход, по которому работник получает оплату за фактическое время, проведенное на рабочем месте. При этом может фиксироваться стоимость одного часа, но в нашей фирме это не применяется, потому что не сложно высчитать стоимость недельной оплаты и расходы, но сделав так, это совсем не будет означать, что работа станет производительной и может привести к удорожанию наблюдения за тем, как она выполняется. Поэтому здесь фирма учитывает время целиком за месяц, из расчета стоимости одного дня. Рабочий день официально длиться с 9 до 18 часов. А заработная плата менеджера составляет 2000 рублей, главного менеджера 2500 рублей (без вознаграждений, премий и комиссий), т.е. беря во внимание, что рабочая неделя составляет пять дней (иногда в летний период поток туристов большой и приходится выходить на работу даже в субботу), то стоимость одного дня будет равна 100 рублям, 125 рублям.

*Количество.* Этот подход предполагает, что работник будет получать за свои усилия, а не за свое присутствие. Схема оплаты может предполагать оплату либо просто за количество, либо за степень исполнения.

*Сочетание времени и количества.* Некоторые фирмы отрицательно относятся к сдельной зарплате, потому что она зависит от индивидуальных способностей. Для устранения возможных конфликтов применяется гарантированный минимум оплаты, основанный на сдельной выработке.

Схема оплаты труда в туристической фирме «Гар-тур» можно представить следующим образом:

Общий заработок служащего = Должностной оклад + Вознаграждение за конечный результат + Премия за год

Должностной оклад определяется штатным расписанием. Сумма вознаграждения за конечный результат определяется по результатам работы за месяц. При отсутствии упущений в работе вознаграждение выплачивается в полном объеме. Если в течение месяца были отмечены упущения, то размер вознаграждения уменьшается. Нормой является отсутствие упущений. Премия начисляется по итогам работы за год, т.к. ежемесячно работники получают процент от прибыли предприятия. Эта прибыль сильно колеблется, потому что из-за сезонности, т.к. в зимний период количество клиентов намного меньше чем летом. Иногда она может равняться нулю.

**Таблица 2.1.**

**Оплата труда служащих по итогам года за декабрь 2001г.**

Общий заработок служащего	Должностной оклад	Вознаграждение за конечный результат	Премия за год	Итог
Главный менеджер	2500 руб.	300 руб.	1000 руб.	3800 руб.
Менеджер	2000 руб.	200 руб.	800 руб.	3000 руб.
Коммерческий директор	6000 руб.	1000 руб.	2500 руб.	9500 руб.

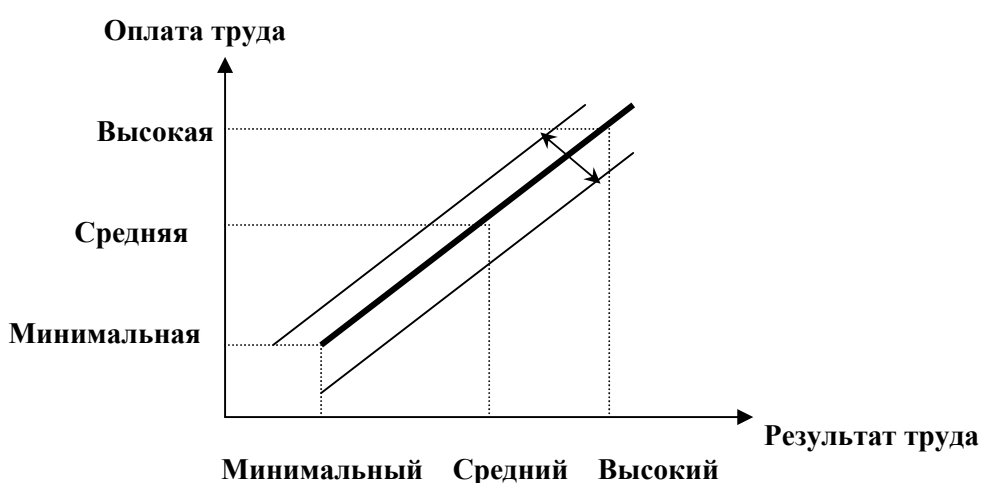
Рыночная экономика выдвигает новые, более жесткие требования к организации заработной платы. С одной стороны, предприятия самостоятельны в организации заработной платы. С другой стороны, предприятиям предстоит непрерывно изыскивать возможности снижения затрат на заработную плату и повышения качества услуг для обеспечения конкурентоспособности на рынке. Таким образом, особую актуальность приобретает знание и четкое соблюдение принципов оплаты труда в рыночных условиях.

*Оплата по конечному результату* является важной предпосылкой достижения гармонии в оплате труда. Этот принцип обеспечивает повышение

заинтересованности работников в конечных результатах труда по количеству и качеству.

*Оптимальный размер заработной платы в затратах* предполагает установление заработной платы в таком размере, чтобы он обеспечивал рентабельную работу предприятия.

Наблюдая за деятельностью нашей фирмы хорошо заметно, что заработная плата прямо пропорционально зависит от достигнутого результата ее сотрудников. Чем выше результат, тем выше оплата труда. Рис.2.3.



**Рис. 2.3.** Зависимость оплаты труда от результатов

Распределение премии среди работников данной туристической фирмы наглядно можно представить в виде таблицы:

**Таблица 2.2.**

**Распределение премии среди работников**

Должность	Число единиц	Оклад, руб.	КТВ, доли	Средняя премия, руб.	Премия работника, руб.	Общий заработок, руб.
Коммерческий директор	1	6000	2,2	650	2500	8500
Главный менеджер	1	2500	1,0	650	1000	3500
Менеджер	1	2000	0,8	650	800	2800
Итог	3	10500	3,1	650	4300	14800

При начислении прибыли учитывается, как показано в таблице, КТВ (коэффициент трудового вклада), определяемый решением директора с учетом

фактических достижений работника. Шкала в данной фирме определяется от 0-3 баллов.

Хочется отметить, что опираясь все-таки на туристическую фирму «Гар-тур» и акцентируя внимание на заработной плате именно ее работников, то перед персоналом открываются большие возможности усовершенствовать себя в области оплаты за свой труд. Во-первых, мы знаем, что любая фирма туризма «живет» на комиссиях, которую она получает от продажи тура. Особенно в сезон, наплыв туристов просто колоссален, и прибыль фирмы, и тот процент, который выплачивается сотруднику, тоже имеет свой вес. И, во-вторых, конечно, брачное агентство, где нет сезонного разграничения, и поток клиентов всегда постоянен, а значит прибыль постоянно имеет здесь место. Особенно это выручает в зимний период, когда наблюдается застой отпусков, и почти все население посвящает себя трудовым будням.

Как уже было сказано ранее, бывают моменты, когда сотрудники выходят на работу в выходной день. То в данной туристической фирме существуют следующие доплаты:

- плата за сверхурочные;
- за работу в выходные (в 1,5 раза выше в субботу и в 2 раза – в воскресенье).

Фонд заработной платы в течении года в нашей фирме практически неизменен, поэтому здесь уместна такая тенденция – с ростом численности работников уменьшается средняя заработная плата, и, наоборот, при сокращении численности увеличивается размер средней заработной платы одного работника.  $Z = a L$ , где

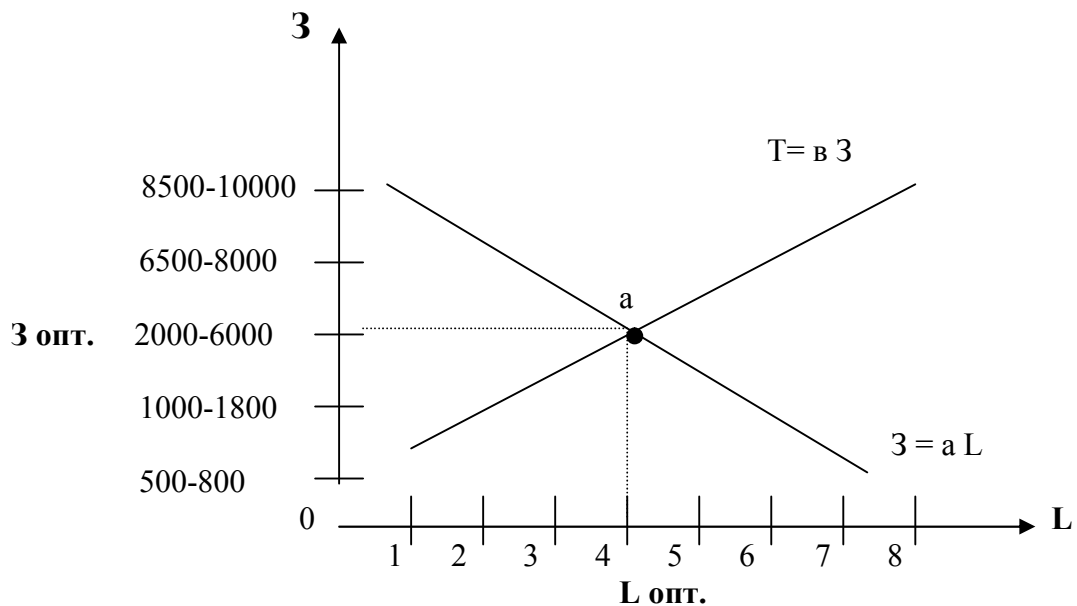
$Z$  – среднемесячная заработная плата, руб.;

$a$  – постоянный коэффициент уравнения, руб./чел.;

$L$  – общая численность работников фирмы, чел.

В результате с увеличением среднемесячной заработной платы работников и сокращении численности растет предложение трудовых ресурсов. Теоретически зависимость предложения трудовых ресурсов ( $T$ ) от среднемесячной заработной платы будет иметь следующий вид:  $T = v Z$ , где  $v$  – постоянный коэффициент уравнения, чел./руб.

Для туристической фирмы «Гар-тур» можно найти значение двух различных зависимостей, которое в конкретный период времени и в определенных производственных и социальных условиях обеспечит оптимальное соотношение предложения трудовых ресурсов, среднемесячной заработной платы и численности работников фирмы рис. 2.4.



$T$  – предложение труда, чел.  
 $L$  – численность, чел.

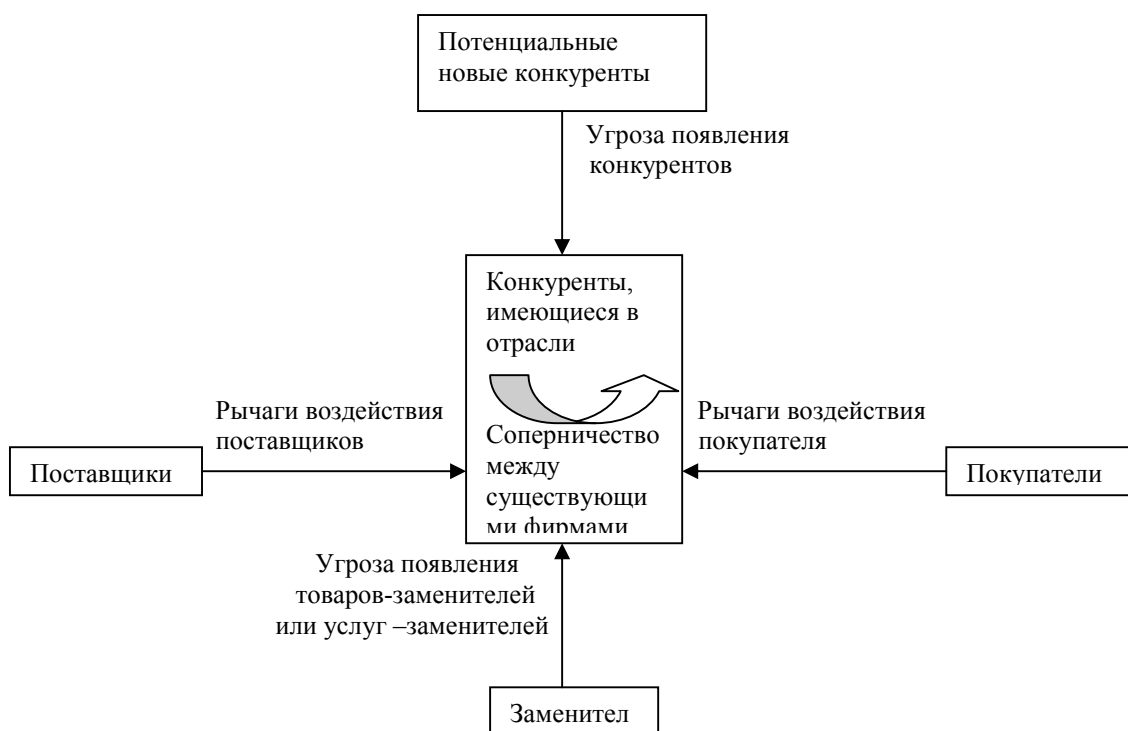
**Рис. 2.4.** Зависимость заработной платы, численности работников и предложения труда

Важным фактором влияющим на заработную плату является конкурентоспособность фирмы. Действительно в городе Ярославле большая конкуренция, но заметим, что наибольший процент фирм являются «новичками», следовательно такие фирмы не успели еще себя зарекомендовать, еще не наладили систему сбыта продукта, еще не выявили для себя какие туристские предприятия предоставляют хороший сервис, и через какие из них можно уверенно отправлять своих клиентов. У нашей фирмы это уже отработано и выявлено, клиенты, которые ездили уже через данную фирму возвращаются снова, чтобы приобрести услуги именно здесь.

Но, тем не менее, с увеличением фирм растет и уровень профессионализма, и те фирмы, которые были «не опасны» ранее, сейчас могут представлять реальную угрозу.

Майкл Портер разработал *теорию пяти сил*, которая помогает компаниям выжить в конкурентной среде, рис.2.5. Пять сил, от которых зависит конкуренция в отрасли, таковы:

- угроза появления товаров-заменителей
- угроза появления новых конкурентов
- рычаги воздействия поставщиков
- рычаги воздействия покупателей
- острота соперничества между конкурентами



**Рис. 2.5.** Теория пяти сил Портера, определяющих структуру отрасли<sup>4</sup>

Применим модель пяти сил к производству туристского продукта по Черному морю, который является исключительно конкурентным по причине наличия целой группы сил, действующих в отрасли. *Поставщики*, а в туризме тур операторы, могут продавать свою продукцию многим другим туристским фирмам. *Покупатели*, клиенты, они могут использовать свою силу, чтобы заставить туристские агентства снизить цены, сталкивая одного конкурента с другим, (например, сказав, что у другой тур. фирмы данный продукт дешевле). *Заменители*, некоторые фирмы могут предложить клиенту за ту же цену съездить в Турцию, что весьма реально сейчас. Еще хуже, что *новые конкуренты*, новые тур.агентства, могут работать с поставщиками, чьи предложения наиболее разнообразны и интересны.

Рассмотренные четыре силы объясняют высокий уровень конкуренции на туристском рынке (отрасли), поэтому пятая сила – *соперничество между существующими фирмами* – также действует весьма интересно. Туристские агенты прекрасно знают своих конкурентов, так как им приходится бороться за заказы сокращающейся группы клиентов. Пятая сила может привести и к жестоким ценовым войнам. При определенных обстоятельствах конкуренты, не обращая внимание на последствия для прибыльности, устанавливают заведомо заниженные цены, т.к. хотят получить заказ любой ценой.

<sup>4</sup> Стивен Силбигер MBA за 10 дней (второе издание) - М: Консультант плюс, 2002г., с. 368



Что бы мы предложили сделать данной фирме в данной ситуации. Мы бы выбрали стратегию добавления стоимости к своему продукту, т.е. улучшила услуги для решения проблем своих клиентов: быстрое оформление документов, заказ и покупка железнодорожных, авиабилетов, тем самым, снизив затраты клиента. А также адаптированное к потребностям клиентов изменения услуги, пакета тура в соответствии с такими потребностями. На стороне затрат фирма должна выбрать вариант малозатратного для себя сотрудничества, что позволит ей удерживать цены своих услуг на конкурентном уровне.

## Глава 3. Стратегия формирования управления персонала на примере ООО «Гар-тур»

### 3.1. Сущность, цели и задачи стратегии управления персоналом.

*Стратегия управления персоналом* – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Существует два основания кадровой политики. **Первое основание** связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Рассмотрим их подробнее. *Пассивная кадровая политика.* Она характеризует отсутствие у руководства прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Здесь руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремятся погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

*Реактивная кадровая политика.* В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентированию на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Деятельность нашей фирмы, скорее всего, основана на данном типе кадровой политики. В фирме постоянно ведется контроль за работой персонала, также контроль за негативными симптомами, и если только они выявлены принимаются все меры по их устранению.

*Превентивная кадровая политика.* Организация характеризующая наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами

диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержится краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

*Активная кадровая политика.* Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающиеся описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При *рациональной* кадровой политике руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами влияния на нее. Руководство располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

Наша туристическая фирма использует именно этот подтип. Но в программах развития кадровой политики директор рассматривает как краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные потребности в персонале. Это связано с тем, что директор придает большое значение текучести кадров. На текучесть кадров влияет множество причин, которые не всегда можно спрогнозировать. Например, женская текучесть в значительной степени превышает мужскую (тем более, что весь коллектив в нашей туристской фирме женский, за исключением коммерческого директора). Поэтому фирма сталкивалась с такой проблемой как уход в декретный отпуск. Или же, в настоящее время это вызвано даже не повышенными гарантиями (женщины, чтобы удержаться на работе, наоборот «закрывают глаза» на прямое нарушение трудового законодательства, добровольно отказываются от предоставленных им государством льгот и гарантий в связи с материнством), но откровенной дискриминацией, например, произвольно урезается заработная плата: в ведомости указывается одна сумма, а на руки выдается меньшая. Здесь проблема – оценка стоимости рабочей силы в организации.

При *авантюристической* кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но

стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо проводить переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена. Таким образом, понятие «качество персонала» включает еще один параметр, который, скорее всего, не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

**Вторым основанием** для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

*Открытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как на самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные коммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такова вида кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

*Закрытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит, только из числа сотрудников организации. Такой тип характерен для туристских фирм на создание особой атмосферы работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Здесь можно наглядно сравнить два типа кадровой политики и выявить их отличия друг от друга.

**Таблица 3.1.**

**Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики<sup>5</sup>**

<b>Кадровый процесс</b>	<b>Тип кадровой политики</b>	
	<b>Открытая</b>	<b>Закрытая</b>
<b>Набор персонала</b>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
<b>Адаптация персонала</b>	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
<b>Обучение и развитие персонала</b>	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптивно к работе организации
<b>Продвижение персонала</b>	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
<b>Мотивация и стимулирование персонала</b>	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, социальном принятии)
<b>Внедрение инноваций</b>	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Организации не возникают сами по себе, а создаются людьми как средство достижения определенных результатов. Как правило, в период создания организации ее цели, определяемые узким кругом основателей, достаточно просты и могут быть сформулированы в виде нескольких предложений. По мере развития организации эти цели значительно усложняются и в большинстве случаев трансформируются. Говоря иначе, **цели** – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Невозможно переоценить значимость целей для организации. Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования,

<sup>5</sup> Базарова Г.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом – М: Юнити, Банки и биржи, 1998г., с. 131

используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Процесс изменения организационных целей осуществляется под воздействием множества факторов, таких как увеличение масштабов организации, изменение внешних условий ее функционирования, развитие техники и технологии, изменение общественного сознания, смена основателей организации новыми лидерами.

И так, эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Это тем более справедливо в отношении управления человеческими ресурсами, пронизывающего все сферы деятельности организации влияющие на эффективность других систем управления – если система продаж работает недостаточно результативно – это отражение неэффективного управления персоналом, поскольку в отделе работают не те люди, они недостаточно мотивированы, профессионально подготовлены и т.д.

Управление персоналом эффективно настолько насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей, т.е. насколько эти цели являются достигнутыми. Утверждение этого положения в качестве незыблемого постулата является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом. К сожалению для многих организаций характерна противоположная тенденция – оценивать эффективность управления персоналом с помощью специально созданных для него показателей: удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, часах потраченных на профессиональное обучение. Взятые в отрыве от целей организации это потенциально важные показатели способствуют изоляции службы человеческих ресурсов от организации, превращению ее в организацию в организации, вещь в себе. Развитию этой тенденции способствует и широко распространенное представление о том, что специалисты по управлению человеческими ресурсами находятся далеко от основной деятельности и практически не оказывают на нее никакого влияния.

Однако альтернативы увязания систем управления персоналом с целями организации нет, вернее альтернатива это – неэффективное использование человеческих ресурсов, неспособность достичь организационные цели, кризис и умирание организации. Для того чтобы обеспечить требуемое соответствие организации могут использовать следующие методы:

1. проводить периодические ревизии существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации (обеспечение требуемого организации производственного поведения). Подобные ревизии необходимо проводить и в случае изменения стратегии развития компании;
2. привлекать сотрудников службы управления человеческими ресурсами к разработке и пересмотру стратегических краткосрочных планов организации. Подробно информировать отдел человеческих ресурсов о целях организации и прогрессе в их реализации;

3. обеспечить постоянное участие высшего руководства организации в разработке и пересмотре систем управления персоналом;
4. оценивать (включая материальное вознаграждение) работу отдела человеческих ресурсов по результатам работы организации (степени достижения организационных целей).

Непосредственно осуществление всех этих целей происходит за счет персонала на предприятии. Для того, чтобы эффективность работы у предприятия не падала, наша туристическая фирма контролирует деятельность персонала по достижению целей организации. Здесь у руководства возникает *цель оценки работника*. При этом охватываются такие аспекты:

- 1) повышение качества исполнения трудового задания;
- 2) сбор информации для принятия решения об уровне квалификации работника;
- 3) соблюдение стандартов труда;
- 4) получение информации о необходимости обучения и переподготовки кадрового персонала;
- 5) стимулирование отдельных лиц к соблюдению трудовых стандартов;
- 6) усиление морального фактора производства;
- 7) обеспечение основы для формирования новых стандартов и целей исполнения.

Следовательно, оценка рабочей силы исполнителя – это заключение о выполнении работником его трудовой функции и достижения целей организации.

Способы достижения целей профессионального развития кадров закладывают в свою основу **компетенция менеджера**, которая имеет четыре ветви: *профессиональная* – знания, умения, практическое применение, поведение; *социальная* – способность к конструктивной коммуникабельности; *методическая* – способность самостоятельно решать возникающие проблемы; *личная* – добросовестность в учебе и работе, реальная самооценка.

Но кроме целей перед любой организацией ставятся **задачи**, которые должны выполняться для достижения поставленных целей. Следует подчеркнуть важность одной из главных задач индустрии туризма – развитие обслуживающей стороны туристского бизнеса, внедрение высокой культуры сервиса, заключающейся в умелом удовлетворении нужд клиента. Она должна пропитывать деятельность компании сверху донизу. По ней будет определяться стиль работы руководства, которое можно укреплять свою политику личным примером общения с подчиненными. Директор нашей фирмы убежден в том, чтобы в компании удовлетворялись интересы клиента, необходимо поощрение служащих, которые действуют в интересах фирмы. И если руководство фирмы хочет видеть от служащих качественное обслуживание клиентов, оно само в первую очередь должно показывать свое расположение как к клиенту, так и служащим.

Также он считает, что когда в фирме развита высокая культура обслуживания, это определяет все действия служащих, их линию поведения, а также у них появляется чувство цели. Они знают, в каком направлении

работает их фирма. В случае необходимости сотрудники «Гар-тура» могут проявить инициативу по решению возникшей проблемы и не будут ждать каждый раз решения своего непосредственного начальника. Таким образом, они меньше времени тратят на улаживание проблемы и не заставляют ждать клиента, в свою очередь, добиваясь поставленной задачи. Служащие компании с низкой культурой обслуживания на способны к принятию нестандартного решения, они действуют лишь согласно инструкциям.

Основой успеха в туризме был и остается высокий уровень профессионализма, реализация принципа «фирма – одна семья», приветливость, доброжелательность персонала при его контактах с клиентами, культура обслуживания, развитое чувство ответственности за общее дело. Именно поддержание этих особенностей является еще одной важной задачей в любой туристической фирме. Стратегия командной работы должна быть стержнем работы персонала от руководителей фирмы («управление – искусство выполнять работу с помощью других лиц») и всех сервисных служб («клиент всегда прав»).

Успех кадрового менеджмента возможен лишь при настойчивой работе по внедрению комплексной программы обучения и повышения квалификации работников туристического сервиса.

Обучение персонала должно производиться постоянно, изо дня в день, в самых разнообразных формах. Если, например, фирма планирует выход на уровень международного туризма, то следует понимать, что успех возможен только при владении персоналом разговорным иностранным языком, что характерно для всех туристских фирм мира. Эта проблема кажется непреодолимо сложной, но опыт многих предприятий, обслуживающих иностранцев, показывает, что и эту задачу можно успешно решить за два-три месяца обучения персонала, особенно среди молодежи.

Важно понять, что успешное развитие такого высокоэффективного бизнеса, как туризм, возможно лишь при решении центральной задачи – компетентное, профессиональное управление персоналом.

### **3.2. Формирование кадров на предприятии.**

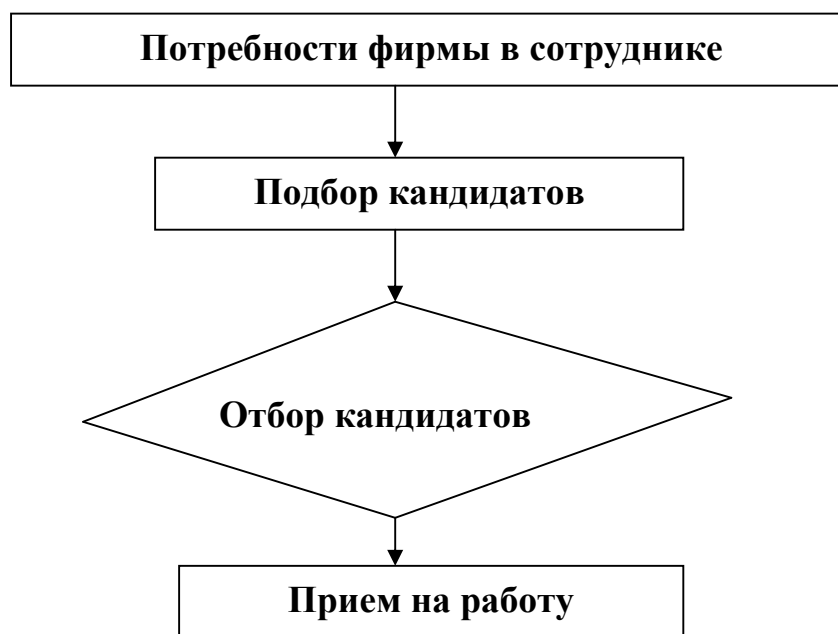
**Подбор персонала** – процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления пригодности работников для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности. Подбор кадров в коллективе возглавляет его руководитель, а непосредственную работу по подбору осуществляет служба управления персоналом (в отечественной практике отдел кадров). Подбор кадров осуществляется на основе следующих принципов:

1. соответствие квалификации, специальности и способностей характеру деятельности ;
2. соответствие характеру деятельности личных и деловых качеств;



3. учет интересов самой организации;
4. раскрытие потенциала работника.

В туристской фирме «Гар-тур», с учетом того, что ее масштабы не велики, всю деятельность по подбору кадров осуществляет директор. Процесс приема на работу в нашей фирме можно представить следующим образом:



**Рис. 3.1.** Процесс принятия на работу

Рассмотрим подробно каждый из этапов. Планирование человеческих ресурсов или определение того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется работников является важной составной частью всех современных компаний. Основная задача планирования человеческих ресурсов состоит в обеспечении реализации планов фирмы с точки зрения человеческого фактора предприятия – работников – их численности, квалификации, издержек на их найм. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

#### **1 этап.**

Существуют **источники потребности организации в персонале**. Чтобы определить потребность организации в персонале необходимо понимать, под влиянием каких факторов они формируются. Поскольку организации являются открытыми социальными системами, их потребности в рабочей силе возникают под воздействием как внутренних (внутриорганизационных), так и внешних факторов.

*Внутриорганизационные факторы.* Потребности организации в рабочей силе зависят, прежде всего, от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Цели организации могут быть представлены в виде долгосрочной стратегической задачи (обеспечить наивысшее качество туристского продукта и 100% удовлетворение заказов клиентов). Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для ее реализации.

У фирм со стабильной долгосрочной стратегией потребности в рабочей силе не претерпевают серьезных изменений из года в год, и планирование человеческих ресурсов не представляет собой сложности. И наоборот, если фирма меняет стратегию – переходит к выпуску нового продукта, услуги, потребности как в численности, так и квалификации рабочей силы могут существенно измениться.

Анализируя данную туристическую фирму можно сделать вывод о том, что стратегия ведения деятельности здесь соответствует стратегической схеме – матрице Ансоффа Х.И., которая используется как инструмент для классификации вариантов развития бизнеса. Преимущество матрицы в том, что ее можно использовать для любой отрасли рис. 3.2.

		Продукт	
		Старый	Новый
Рынок	Старый	Проникновение на рынок	Расширение (разработка продукта)
	Новый	Сопутствующая диверсификация (освоение рынка)	Несвязанная диверсификация

**Рис. 3.2.** Матрица Ансоффа<sup>6</sup>

Используя стратегию *сопутствующей диверсификации* наша фирма может продавать новый продукт на существующем рынке. Т.к. туризм – это отрасль, где происходит постоянное движение в туристских направлениях, услугах, то совершенно естественно, что старый продукт заменяется новым, также расширяя деятельность выпускается новый. Например, помимо таких направлений как Турция, Испания, Греция, Италия, Кипр, Тунис и т.п. данная фирма, как тур оператор, продает клиентам отдых в молодежном центре «Волгарь» (недалеко от Костромы, который в летний сезон пользуется большим спросом). Также имеет место для фирмы и стратегия *несвязанной*

<sup>6</sup> Стивен Силбигер МБА за 10 дней (второе издание) - М: Консультант плюс, 2002г., с. 366

*диверсификации*, т.к. фирма существует еще как и «брачное агентство», т.е. продает новый продукт на новом рынке.

Еще один источник изменений потребностей организации в рабочей силе – *внутриорганизационная динамика рабочей силы* – увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т.д. Именно такая потребность до недавнего времени существовала в фирме «Гар-тур». Практически одновременно (в 2000 году) два менеджера покинули фирму в связи с декретным отпуском. Следовательно, потребность в персонале стала предметом первой необходимости.

*Внешние факторы.* Среди множества внешних для организации факторов существует несколько наиболее важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда – источники рабочей силы для большинства организаций. 1) макроэкономические параметры – темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения (развитие одного хозяйственного сектора за счет сокращения другого) – оказывают сильное воздействие как на стратегию фирмы (потребности в человеческих ресурсах), так и на ситуацию на рынке труда (предложение человеческих ресурсов). В нашей стране, где экономические прогнозы развиты недостаточно, задача усложняется – часто необходимо определить не только влияние известной макроэкономической динамики на потребности организации в рабочей силе, но и предугадать, какой будет эта динамика. 2) политические изменения – могут влиять на потребности в человеческих ресурсах и положение на рынке труда через изменение законодательства (налогового режима, системы социального страхования, трудового законодательства), создание определенного политического климата в стране. Например, снижение обязательных выплат в фонд социального страхования автоматически сокращает издержки работодателей на рабочую силу и может сделать прибыльным для компании привлечения дополнительных рабочих, которые прежде не могли быть наняты из-за высоких издержек. 3) конкуренция и состояние рынка сбыта – имеющейся под воздействием множества факторов, оказывают самое прямое влияние на потребности фирмы в человеческих ресурсах. Искусство предсказания состоит в способности определить тенденции развития рынка и их влияние на потребности в персонале раньше конкурентов и воспользоваться этим преимуществом – например, заранее начать подбор квалифицированных специалистов, ожидая увеличения спроса на продукцию организации.

**Методы прогнозирования потребностей человеческих ресурсах.** Понимание динамики факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе, является основой планирования человеческих ресурсов. Современные организации используют различные методы планирования от самых простых до сложных многофакторных моделей.

*Экстраполяция* - наиболее простой и часто употребляемый метод, состоит в перенесении сегодняшней ситуации в будущее. Привлекательность метода экстраполяции состоит в его общедоступности, ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде. Многие организации пользуются методом *скорректированной экстраполяции*, который учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников – повышение производительности труда, повышение цен и т.д.

*Экспертные оценки* - это метод, основывающийся на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах. Такими специалистами в организации являются, прежде всего, руководители подразделений. Отдел человеческих ресурсов занимается сбором и обработкой оценок. В зависимости от размеров организации и числа линейных руководителей, для этого могут использоваться различные методы – групповое обсуждение, письменный обзор (когда каждому руководителю предлагается ответить на подготовленный отделом человеческих ресурсов вопросник). Последний представляет собой письменный диалог между отделом человеческих ресурсов и группой экспертов. Отдел человеческих ресурсов разрабатывает вопросник по поводу потребностей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с вопросами. Эта процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут согласия в отношении потребностей в рабочей силе.

Преимущества метода экспертных оценок заключается в участии линейных руководителей; их знания и опыт придают плану дополнительную весомость в глазах высшего руководства. Недостатки метода связаны с трудоемкостью процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также субъективности их обсуждений.

*Компьютерные модели* представляют собой наборы математических формул, которые позволяют одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе. Модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов потребностей в рабочей силе, однако довольно высокая цена, а также необходимость специальных навыков для использования ограничивает применение этого метода крупным организациям.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу.

## **2этап. Подбор кандидатов.**

Прежде чем предъявлять требования к кандидату первым пунктом для организации должна значиться как можно более полная информация об организации. Это ее форма собственности, история и корпоративная культура, размеры, профиль, продукция, объемные показатели и место на рынке.

Существуют 1) *требования к кандидату на занятие вакантного рабочего места*. Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка *должностной инструкции*, т.е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное место. Как правило, должностная инструкция подготавливается отделом человеческих ресурсов (если такой имеется) совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность. В ней предъявляются требования к конкретному рабочему месту.

Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, на сколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время, вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

2) *Привлечение кандидатов*. Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенций или другого документа), отдел человеческих ресурсов, может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов.

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

а). *Поиск внутри организации*. Прежде чем выйти на рынок труда большинство организаций пробуют поискать кандидатов в «собственном доме». Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращения к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В тоже время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

б). *Подбор с помощью сотрудников.* Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с «неформальностью» - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности явления – не способствующего прогрессу организации ни в одном обществе.

Именно к такому методу два года назад прибегла эта фирма, взяв на работу знакомую сотрудника на освободившееся место. Однако о качестве работы взятой рабочей силы нельзя сказать плохо, так как эта девушка, до момента работы в нашем агентстве, занималась туристской деятельностью несколько лет в другой организации. Поэтому на качество работы это не повлияло, а отношения в коллективе были как нельзя лучше. Из-за того что ее окружали люди, с которыми она была знакома, процесса адаптации почти не было, только лишь в том отношении, что поменялись цели и задачи, которые нужно было достичь. Этот случай был хорош еще и тем, что фирма не затратила ни каких финансовых средств на то, чтобы настроить человека на трудовой процесс.

в). *Самопроявившиеся кандидаты.* Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложений – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов. Для того, чтобы самопроявившихся кандидатов было больше некоторые организации проводят «Дни открытых дверей», приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда.

г). *Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио и прессе.* Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки

являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в длительное и трудоемкое мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если компания нуждается в финансовом директоре. Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

Именно так, происходил набор менеджеров, после ухода предыдущих работников в декретный отпуск.

д). *Выезд в институты и другие учебные заведения.* Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения «свежей крови» - молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов. Собеседования с представителями компании позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В тоже время область применения данного метода ограничена – вряд ли кто-либо отправится в институт искать генерального директора. Наша фирма не использует такой способ привлечения кандидатов, но однако, пытается узнать претендентов следующим образом – с помощью летней практики студентов. Ежегодно в фирму приходит минимум пять студентов, которые являются потенциальными претендентами на должность. Этот способ оценки людей очень хорош, потому что за время практики видно как ведет себя личность, каковы его поступки, какова его заинтересованность к деятельности фирмы. Поэтому в будущем, можно с уверенностью взять этого человека, кроме того, не затрачивая ни каких средств.

е). *Государственные агентства занятости.* Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе – республиках, областях, муниципальных округах. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях – возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести

сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются, в основном, определенные категории населения – прежде всего, безработные, женщины, возвращающиеся из декретного отпуска, домохозяйки.

ж). *Частные агентства по подбору персонала.* Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы – 30-50%. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов, оказывающих значительное влияние на функционирование организации.

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод – не существует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами: 1) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации и 2) использовать по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны.

### **3 этап. Отбор персонала в организацию.**

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа в нашей фирме в общем виде может быть представлено таким порядком:

**первичный отбор ---- собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов ---- справки о кандидате ---- собеседование с руководителем подразделения ---- решение о найме** (учитывая тот факт, что состав нашей фирмы не велик, то все действия вместо отдела человеческих ресурсов и руководителя подразделения, в нашем случае, выполняет директор).

Для начала процесс отбора персонала представим в виде источников информации, которые учитываются при отборе, таблица 3.2.



Таблица 3.2.

## Источники информации при отборе персонала

Источники	Содержание информации и ее значение
Заявление о приеме	Первое общее впечатление о кандидате
Фотография	Дает представление о внешности
Биография	Наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать детали личности
Личная анкета	Содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем, позволяет не забывать информацию
Аттестат зрелости	Дает сведения об успеваемости в школе; о профессиональной квалификации
Трудовая книжка	Подтверждает места работы, указанные в биографии, освещает прежние сферы деятельности
Рекомендации	Освещают все аспекты профессиональной пригодности; как правило, делаются только дополнительные выписки
Разговор с поступающим	Дает возможность заполнить пробелы в информации с помощью других источников, составить личное представление о поступающем
Пробная работа	Определяются способности к определенной работе (например, обладание определенными навыками)
Медицинский осмотр (на профессиональную пригодность) Психологические тесты	Частично содержит характеристику профессиональной пригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность)
Графологическое заключение	Дает сведения о характере в общем и о частных аспектах пригодности; если кандидат претендует на руководящую должность, необходимы написанные от руки документы, прилагаемые к заявлению.

Данные источники информации при отборе персонала хорошо использовать для крупных фирм. Наша фирма упускает некоторые моменты из данной таблицы.

И так, рассмотрим некоторые из них более подробно, те источники которые использует туристическая фирма «Гар-тур» при отборе персонала. После того, как обе сотрудницы ушли в декретный отпуск, это стало актуальным вопросом.

**Первичный отбор** начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций. Например, руководство пятизвездочного отеля может требовать от своих портье владения двумя иностранными языками, наличие высшего образования и опыта работы в

данной должности, в то время как для молодежной гостиницы может быть достаточно среднего образования и совершеннолетия.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительно важности данной должности для организации. Наиболее распространенным в туристической фирме «Гар-тур» методами являются – анализ анкетных данных, тестирование.

*Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных)* предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко определенных критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидата и эффективного для фирмы первичного отбора. Отсутствие четких критериев, как считает директор нашего туристского предприятия, значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты, часто не обладающего достаточным знанием специфики данного вида деятельности и, соответственно, предъявляемых к кандидату требований.

Анализ анкетных данных (анкеты могут быть самые разнообразные и содержать от 10 до 100 вопросов) является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях, например, менеджер по детскому туризму, менеджер по выездному туризму. В то же время, этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Человек мог иметь отличные оценки по математике десять лет назад, но быть не в состоянии произвести элементарные вычисления сегодня. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно, предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно быть крайне осмотрительным, используя метод анализа анкет.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью специальных **тестов**. Первоначально «тесты на профессиональную пригодность», где тестируются самые различные качества и характеристики личности – темперамент, аналитические способности, коммуникабельность, быстрота реакции, памяти, лидерских данных и т.д. Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора – высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Наша

туристская организация принимает решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

**Справки о кандидате.** Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата организация может обратиться за информацией к людям и фирмам, знающим его по совместной учебе, работе и т.д. Также источником информации может служить резюме. Только после прохождения тестов, наведения справок, анкетирования можно проводить собеседование, отталкиваясь уже от достоверных данных сравнивая их со словами кандидата, выясняя их соответствие.

**Собеседование проводимое директором** всегда сосредотачивается на оценке способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией. Последний фактор имеет большое значение и ни в коем случае не должен проигнорировать – каждая фирма имеет собственную отличную от других культуру, которая может не совпадать с ценностями и стилем поведения кандидата. Резкое несоответствие чревато конфликтом, болезненным как для сотрудника, так и для организации

Цель собеседования заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, условий работы, ее оплаты. Важно помнить, что собеседование является двусторонним процессом – не только фирма оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Директор должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и, в тоже время, избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации – чем раньше потенциальный работник и потенциальный работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше для обеих сторон. Не менее необходимо иметь как можно более подробную информацию о должности: история должности, причины и опыт поиска кандидатов; должностные обязанности; задачи которые должны быть решены работником; объем работ; ответственность и права; условия и место работы; кто руководитель, и какой он; есть ли подчиненные и какие они; как распространяется информация; особенности межличностного взаимоотношения в коллективе; уровень профессионализма сотрудников.

Существует несколько разновидностей собеседования с кандидатами, рассмотрим лишь те, которыми пользуется туристская фирма «Гар-тур».

Собеседование по подбору персонала представляет собой обмен информацией между директором и кандидатом на занятие вакантной должности в ходе которого, директор пытается составить собственное мнение по двум основным вопросам:

- 1) может ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (способность кандидата)

2) будет ли данный кандидат успешно работать в должности и организации (мотивация кандидата)

Наша фирма использует такой вид собеседования как «один на один», во время которого директор встречается с кандидатом. Существует, в практике, и такой метод, как встреча директора с несколькими кандидатами, но директор данной туристской фирмы не приемлет этот метод, так как беседовать с несколькими кандидатами на много сложнее, и эффективность беседы снижается. И так, первый тип собеседования используемый директором «Гартура» - *это биографические собеседования*, которые строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. В ходе такого интервью директор задает (чаще всего) такие вопросы: «Расскажите о своей прежней работе; Почему вы выбрали именно эту профессию, что вас привлекает в ней; Каких успехов вы добились; С какими проблемами вы сталкивались и как их решали?». Биографическое собеседование дает возможность, по мнению нашего директора, оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности, в коллективе, на которую он претендует. Здесь директор узнает о том, какие дополнительные действия совершал в жизни. Это дипломы, сертификаты об окончании, например, курсов иностранного языка, компьютерных курсов. Если охарактеризовать сотрудников, которые сейчас работают в фирме, то один из менеджеров, например, владеет в совершенстве немецким языком, что позволяет напрямую осуществлять переговоры со странами.

*Ситуационные собеседования.* Здесь кандидату предлагается решить одну или нескольких проблем (практических ситуаций). Часто в нашей фирме используется такая ситуация как: клиент съезди на отдых и остался недоволен поездкой, по ряду причин, например, поселили не в тот отель, были плохие условия проживания и т. д. Каковы будут действия кандидата. Здесь учитывается последовательность и логика мысли, как будет действовать данный человек, решение каких проблем поставит на первое место. Директор оценивает как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение.

Вне зависимости от выбранного типа собеседования, оно должно состоять из нескольких этапов: подготовки; «создания атмосферы доверия»; обмена информацией (основная часть); заключения, оценки.

*Предварительная подготовка* – имеет исключительно важное значение для успешного проведения собеседования. На этом этапе директор детально изучает досье кандидата, т.е. данные о нем, тем самым готовясь к их встрече. Затем необходимо определить, как оценивать кандидата, а также требуется подготовить вопросы, которые позволят оценить кандидата по требуемым критериям.

*«Создание атмосферы доверия».* В начале собеседования важно снять естественную напряженность для данного момента, дать возможность кандидату расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества. Для этого директор начинает собеседование с вопросов на нейтральную тему,

например, «Легко ли вы добрались до нашего офиса?», предлагает кандидату сесть там, где ему удобно и т.д.

*Основная часть* собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Чаще всего директор нашей фирмы предоставляет возможность кандидату выговориться. Здесь он задает открытые вопросы: «Что вы думаете по поводу...? Расскажите, пожалуйста, о...» и т.п. Но иногда его интересует только мнение, а не рассуждения, здесь уже директор задает закрытые вопросы: «Согласны ли вы с данным рассуждением?».

*Завершение* собеседования происходит в тот момент, когда этого хочет директор. В самом конце руководитель благодарит кандидата и объясняет ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания с ним связи. Оценка же должна производиться сразу после собеседования, в противном случае острота восприятия сотрется.

Все вышесказанное можно сжато изобразить с помощью таблицы методов оценки способностей претендентов.

**Таблица 3.3.**

**Методы оценки способностей претендентов**

<i><b>Категория способностей</b></i>	<b>Внешние методы оценки</b>
<i>Одаренность: интеллект, острота зрения, реакция и другое</i>	<i>Тесты (на интеллектуальный уровень, специальные тесты)</i>
<i>Социальные способности: способность к контактам, способность к управлению конфликтами</i>	<i>Интерактивные методы (собеседования, дискуссии в группах)</i>
<i>Мотивация: готовность идти на риск</i>	<i>Тесты с целью определения мотивации к достижению результата; документы соискателей; интервью</i>
<i>Свойства личности: эмоциональная стабильность</i>	<i>Тесты (опросники)</i>
<i>Профессиональные способности и знания</i>	<i>Тесты (пробная работа); документы соискателей (дипломы с оценками и др.)</i>
<i>Профессиональный опыт</i>	<i>Документы соискателей (трудовая биография); собеседование</i>

**Решение о найме.** На основе анализа результатов собеседования директор выбирает кандидата, который по его мнению наиболее подходит для данной должности. В последнее время все больше получает распространение практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству.

Директор «Гар-тура» глубоко убежден, что можно подбирать кандидатов исходя из двух прототипов (прообразов). Первый – «идеальный кандидат» - это человек, имеющий оптимальное образование и оптимальный опыт, необходимый стиль общения. То есть тот, для кого работа будет своего рода

точным отражением прошлого опыта. В этом случае сотрудник, выходя на новую работу, точно знает, что он должен там делать и как этого добиться, но при такой обстановке может пострадать его мотивация, особенно если речь об управленческих и творческих позициях.

Второй прототип назовем «перспективный кандидат». К нему относятся те соискатели, для которых принятие предложения об этой работе, являлось бы развитием карьеры, следующим этапом развития профессиональных навыков.

Эти люди тоже подходят по психологическому типу, обладают достаточным образованием и похожим опытом, но они не реализовали себя в том ключе, который предполагает вакансия. У этого прототипа есть два преимущества: его мотивация значительно выше, т.к. она базируется на более высоких материях, и то, преимущество, что такого кандидата значительно проще найти.

Итак, основным преимуществом второго прототипа искомого кандидата является то, что предлагаемая вакансия должна стать для него реализацией плана развития карьеры. Почему это так важно?

Когда мы говорим о развитии карьеры нового сотрудника, мы имеем в виду обучение и переобучение, планирование профессиональной и внутриорганизационной карьеры, выбор между вариантами развития карьеры в организации, удовлетворения амбиций и потребностей. Для организации планирования это кадровая политика, планирование потребности в персонале, оценка личностных и профессиональных данных сотрудников, их социализация, оценка потенциала, внутрифирменное обучение и кадровые программы поддержки персонала.

На стыке интересов организации и конкретного сотрудника и должна находиться та должность, находящийся на которой данный конкретный сотрудник, реализует свой профессиональный опыт и личностный потенциал и будет работать на благо организации. И чем меньше «дельта» интересов, тем выше вероятность успешной социализации кандидата при приеме на работу.

### **3.3. Совершенствование систем разделения и кооперации труда**

**Разделение труда** – относительное обособление элементов трудового процесса при его проектировании и нормировании. Оптимальному варианту разделения труда соответствует минимум суммарных затрат на заданный объем продукции при соблюдении ограничений, обусловленных техническими и социальными границами разделения труда.

Эффективного и производительного функционирования организации невозможно достичь, если один из ее членов или одна из ее частей делают все, чем занимается организация, либо тогда, когда все ее члены или ее части делают одно и то же. Поэтому в любой организации существует разделение труда между ее членами и частями.

В организации вся работа делится на отдельные участки, в рамках которых человек должен начинать и завершать определенный цикл действий, образующих ту или иную работу. Так, например, работа менеджера нашей

фирмы может быть охарактеризована как проведение определенных действий по продаже туристской услуги. В тоже время внутри своей деятельности менеджер может специализироваться на составлении туров фирмы. Это означает, что работы могут специализироваться как по функциям, так и по конкретному приложению этих функций к решению отдельных задач.

Разделение труда в организации происходит по двум направлениям:

1. постадийное разделение работ в организации. Именно это направление присуще туристической фирме «Гар-тур», т.е. начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом из нее услуги (снабжение, планирование, производство и сбыт). Такое разделение работ называется *горизонтальной* специализацией.
2. разделение работ по уровням иерархии в организации как в целом, так и в ее отдельных частях. Этот путь специализации имеет *вертикальную* природу.

Определение направленности и глубины специализации является первым шагом в проектировании организации. Хорошо известно, что специализация дает ряд преимуществ. В частности, в исследуемой нами фирме, она способствует поиску путей совершенствования работы благодаря тому, что ее исполнитель, т.е. менеджер, имеет возможность до мельчайших деталей разобраться в сущности дела, например разработанной им услуги. Специализация ведет к наиболее важным, критическим областям деятельности в организации и тем самым, помогает адекватно спроектировать именно эти направления в работе.

Но специализация порождает и негативные результаты. Во-первых, она уводит общую цель организации от работника, так как работник сосредотачивается на конкретном фрагменте своей работы; во-вторых, развивает внутриличностную ориентацию и порождает различия в микрокультуре труда.

Разделение труда невозможно без его кооперации. Задачей кооперации является *обеспечение* согласованности между действиями отдельных работников или групп работников, выполняющих различные трудовые функции. Разделение и кооперация труда, составляют две взаимосвязанные и дополняющие друг друга стороны производственного менеджмента. Разделение труда может быть технологическим, функциональным, профессионально-квалификационным.

При *технологическом разделении труда* производственный процесс расчленяется на отдельные фазы, виды работ, операции.

*Функциональное разделение труда* предполагает деление выполняемых работ в зависимости от роли и места различных групп работников в производственном процессе. Например, персонал промышленного предприятия подразделяется на руководителей, специалистов, служащих и рабочих, среди которых могут быть выделены основные и вспомогательные.

*Профессионально-квалификационное разделение труда* связано с делением работающих по профессиям (специальностям).

**Кооперация труда** - 1) единство, согласованность совместных действий отдельных трудящихся, их коллективов или даже национальных хозяйств в процессе воспроизводства общественно необходимых благ; 2) форма, в которой происходит это объединение трудовой деятельности.

Можно выделить два основных типа кооперации труда: простая кооперация - кооперация однородного (одинакового) конкретного труда и сложная кооперация - кооперация, основанная на разделении труда. Простая кооперация труда применима там, где работа может быть разделена на качественно однородные части, а выполнение отдельных её частей поручено разным работникам, а также там, где для выполнения работы требуется соединение однородных сил.

Сложная кооперация труда возникает, когда происходит разделение труда. Сущность кооперации труда в сложной кооперации проявляется полнее и явственнее, нежели в простой. Пока труд не разделен, каждый из скооперированных работников обладает целостным комплексом способностей к труду, является своего рода универсальной рабочей силой. Кооперация таких работников остается в известном смысле формальной, неустойчивой. При распадении простой кооперации каждый отдельный работник способен в одиночку выполнять свою работу, хотя и с пониженным эффектом. Напротив, разделение труда обособляет частичные функции и закрепляет их за отдельными работниками. Каждый такой работник уже не способен сам по себе, вне кооперации с другими специализированными работниками, осуществлять тот или иной вид производства. Сложная кооперация, или кооперация специализированного труда, является устойчивой формой производства.

Кооперация труда повышает эффективность труда благодаря ряду факторов. В ней не просто складываются отдельные силы, но совершается переход количества в качество благодаря созданию новой производительной силы, которая по самой своей сущности есть массовая сила. Кооперация сопровождается относительной экономией средств производства. Она открывает возможности для более рационального использования трудовых ресурсов посредством прогресса организации труда и сокращения потерь рабочего времени, а также за счет развития соревнования. Кооперация труда, обеспечивая единство труда, позволяет углублять его разделение и благодаря этому более гибко приспосабливаться к внешним условиям. Содержанием многообразных форм обеспечения кооперации труда, являются трудовая дисциплина и соревнование. Дисциплина есть форма прямого планомерного



установления единства кооперируемых процессов, определённый порядок функционирования (правила деятельности) отдельных частей кооперации. Соревнование является одним из факторов прогресса кооперации труда, вносящим в нее момент многообразия.

### **3.4. Совершенствование нормирования и технического обеспечения труда персонала**

**Нормирование труда** – это вид деятельности по управлению персоналом, задачей которого является установление наиболее эффективных вариантов организации, условий, затрат и результатов труда.

Содержание работы по нормированию труда в общем случае является анализ производственного процесса, разделение его на части, выбор оптимального варианта технологии и организации труда, проектирование режимов работы оборудования, приемов и методов труда, систем обслуживания рабочих мест, режимов труда и отдыха. Нормирование труда является важнейшим звеном как технологической и организационной подготовки производства, так и оперативного управления им.

Нормирование труда в туристической фирме «Гар-тур» заключается, по словам директора, в первую очередь в определении времени, требующегося для выполнения определенной работы. Нормы времени имеют большое значение в сфере предоставления услуг. Они используются при разработке календарных планов и оценке людей, занятых в производстве.

Вообще выбор метода нормирования труда определяется характером нормируемых работ и условиями их выполнения. В туристическом бизнесе нормирование труда сложнее, чем, например, на заводе, т.к. туристическая фирма не производит определенное количество туров в день, как это делается с деталями на заводе. Здесь наша фирма пользуется *аналитическим методом*, где директор определяет и анализирует нормы по элементам конкретного трудового процесса с учетом специфики конкретных рабочих мест, а также устанавливает нормы на производимую операцию.

Существует еще и *суммарный метод*, где установление норм труда производится без разделения трудового процесса на элементы, т.е. на основе либо опыта, либо статистических данных. Такие нормы не позволяют эффективно использовать производственные ресурсы и должны заменяться нормами, установленными аналитическими методами.

Аналитические методы можно классифицировать по методике получения исходных данных; степени дифференциации трудового процесса; характеру зависимости норм труда от факторов, влияющих на их величину.

По методике получения исходных данных аналитические методы делятся на аналитически-расчетные, при которых базой расчета норм являются нормативные материалы, и аналитически-исследовательские, при которых информация получается путем наблюдений, экспериментов. Именно

аналитически – расчетные методы для нашей фирмы являются основными. Они обеспечивают необходимую степень обоснованности норм при значительно меньших по сравнению с исследовательскими методами затратах на сбор исходной информации. Это обосновано тем, что в туризме информация о ценах, маршрутах и других туристских услугах постоянно меняется. Если посмотреть прайс-листы по какой-то стране, то ценовые предложения на них меняются ежемесячно (на это влияет ряд факторов, например сезонность, политическая обстановка), поэтому очень тяжело уловить информацию, которая хотя бы какое-то время была стабильна. А раз этого сделать нельзя, то и установить нормы процесса производства сложно. Поэтому фирма делает прогнозы на предшествующий период и устанавливает нормативы согласно этим прогнозам, время от времени корректируя меняющиеся аспекты. Но нужно отметить, что не каждая фирма может делать такой прогноз, т.к. необходим опыт работы в туристском бизнесе, а именно, знания приблизительного или точного состояния туристских услуг за прошедший период. Если фирма новая и еще не умеет ориентироваться в предложениях, то прогноз будет сделать трудно.

По степени дифференциации трудового процесса аналитические методы делятся на дифференцированные и укрупненные. Первые предполагают детальное расчленение трудового процесса на элементы, исследование факторов, влияющих на продолжительность каждого элемента, последовательности и длительности выполнения элементов операции с учетом производственного опыта. Эти методы применяются, если целесообразна точность нормирования трудовых операций. Укрупненные методы предполагают расчленение трудового процесса до комплексов приемов и операций. Необходимое время обычно устанавливается на основе укрупненных нормативов. В степени дифференциации наша фирма относит себя к дифференциации труда, т.к. здесь учитывается точность и длительность выполнения работ. Точность играет большую роль в туризме. Например, поступила заявка на туристский продукт, и чтобы осуществить продажу менеджер должен рассмотреть продукт подробно, не упуская из виду ни одну деталь. Он должен обработать документы: туристская путевка, виза (которая занимает время, т.к. многие страны ставят визы не по месту прибытия, а через Посольство), бронирование тура и другие формальности. Точность и доскональность выполнения стоит на первом месте. Что касается времени, то здесь большое значение отводится мастерству и профессиональному уровню работника, на сколько эффективно он может управляться с работой.

По характеру зависимости норм труда аналитические методы делятся на прямые и косвенные. Такое деление имеет практическое значение в основном для расчета норм обслуживания, численности и управляемости. При использовании прямых методов эти нормы рассчитываются на основе установления функциональных зависимостей величины норм от трудоемкости соответствующих работ. Использование косвенных методов предполагает установление статистических зависимостей норм от факторов, косвенно влияющих на трудоемкость соответствующих работ.

При нормировании труда наибольшее значение имеет решение двух задач, связанных с исследованием трудовых процессов. Первая состоит в определении фактических затрат времени на выполнение элементов операций. Вторая – в установлении структуры затрат времени на протяжении рабочей смены или ее части.

Самым распространенным местом продажи туристской услуги на сегодняшний день является офис. Чистота, аккуратность, наличие соответствующего оборудования, а также обученный и доброжелательный персонал располагают клиентов и влияют на конкурентоспособность реализуемых услуг.

Вышеуказанный проект стандарта регламентировал требования к офису туристской фирмы. Согласно этому документу, рабочие места персонала должны быть соответствующе оборудованы, офис должен иметь техническое оснащение, сидячие места для посетителей, оптимальный микроклимат, удобные подходы. В доступном для потребителя месте должна находиться информация о фирме.

Техническое оснащение туристической фирмы «Гар-тур» отвечает установленным стандартам и имеет все условия для обеспечения труда. Основу технического обеспечения системы управления персоналом в нашей фирме составляет комплекс технических средств, который обеспечивает решение задач управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами. Комплекс технических средств фирмы определяется улучшением экономических показателей работы службы в целом за счет более рационального управления.

К таким техническим средствам наша фирма относит и имеет в наличии следующие:

1. Средства сбора и регистрации информации – преобразовывают информацию в вид, удобный для передачи и дальнейшей обработки;
2. Средства передачи информации – передают информацию в пространстве (телефон, их в фирме пять, факс - один);
3. Средства хранения и обработки информации – передает информацию во времени (компьютер, их в фирме два);
4. Средства выдачи информации – преобразование информации в вид, удобный для восприятия человеком (печатающие устройства - принтер, дисплей);
5. Средства просмотра информации – наглядный материал (телевизор, видеомагнитофон);
6. Ксерекс – средства печати.

Исходными данными при выборе оборудования директор нашей фирмы считает назначение и состав комплектов оборудования и его основные характеристики:

- надежность работы;
- стоимость оборудования;

- состав и количество обслуживающего персонала;
- площадь, требуемая для размещения оборудования.

Все эти аспекты очень важны. Например, организации потребовался телефонный аппарат. Современное оборудование сейчас имеет такой состав как основная база и определенное количество трубок к ней. Стандарт – это шесть трубок, но если в фирме всего четыре человека, то зачем переплачивать за оборудование, чтобы оно было не востребовано. Можно купить комплект из четырех комплектующих.

Важной задачей проектирования технического обеспечения персонала является выбор технических средств: он определяет затраты на их приобретение и эффективность будущего функционирования службы управления персоналом.

Создание наиболее благоприятных условий для деятельности персонала во многом зависит от проведения организационно-технических мероприятий и оборудования помещений. К ним относят - охрану помещений и комплекс технических средств (кондиционер, обогреватель, окна, освещение). Это очень важно для фирмы.

В туристической фирме «Гар-тур» охрана помещения осуществляется не за счет средств охранной сигнализации, а за счет дежурного, охранника, который следит за безопасностью помещений на этаже. Что касается наличия технических средств, то в фирме имеется кондиционер, обогреватель, но недостаток заключается в том, что оборудование старое и очень шумно работает. Кроме того, кондиционер закреплен на окне, позади стола одного из менеджеров, поэтому не редки случаи, что спины людей продувает, а из-за этого болезнь и снижение производительности труда. Еще бы хотелось отметить, как средство защиты дверь, которая не оборудована и ни чем не укреплена, т.е. открывается с помощью одного замка, поэтому уповать на охранника, по моему мнению, нельзя.

Таким образом, в нашей фирме появился недостаток, заключающийся в невнимательном отношении к персоналу, к безопасности на рабочем месте, возможно это является средством экономии на одном, но с компенсацией другого.

Сейчас в мире появились новейшие разработки, которые я, в свою очередь, рекомендовала бы фирме.

Во-первых – это охранные радиосистемы обеспечивают выполнение следующих функций в отношении объектов:

- снятие-постановка на охрану;
- получение сигналов тревоги от тревожной радиокнопки;
- включение на объекте звуковой сигнализации;
- включение систем пожаротушения;
- включение освещения и речевого оповещения.

В настоящее время существует много систем контроля, причем по доступным ценам. В комплекс средств, обеспечивающих охрану помещения, теперь следует включать и дверь, о которой мы уже упоминали. Офисные двери ныне представляют собой сложные инженерные конструкции под стать

автоматизированным охранным системам. Здесь имеются в виду двери, ограничивающие доступ в помещение извне. Основные требования к таким дверям предусматривают обеспечение ими не только регулируемого подхода, но и тепло-, звуко- и пожароизоляции. В оборудование двери входит и видеоглазок. При пользовании дверями должны быть исключены хлопанье и иные шумы, вибрация, затруднения при открывании - закрывании. Дверь также должна обладать необходимым запасом механической прочности. Для достижения этих целей внутри дверей устанавливаются вертикальные ребра жесткости, внутри же закладываются экологически чистые минеральные плиты и уплотнения. Двери оснащаются кодовыми замками. Появилась и новинка в запорных устройствах, инфракрасный замок. Особенность замка заключается в полном отсутствии снаружи двери каких-либо признаков его установки. У него нет замочных скважин, его нельзя ни взломать, ни вскрыть. Он устанавливается на все типы дверей, причем существующие замки снимать не надо – они не мешают действию инфракрасного замка.

Создание наиболее благоприятных условий для деятельности персонала достигается при помощи комплекса различных технических средств и прежде всего систем кондиционирования воздуха.

Долгое время основной задачей кондиционеров считалось охлаждение воздуха в помещениях, но теперь они расширили свои функциональные возможности за счет нагрева воздуха. Особенно эффективно это срабатывает весной и осенью, когда температура колеблется между  $-5$  и  $+10$  градусами, а отопление уже (или еще) не работает. Эти системы, которые позволяют вести нагрев воздуха, не только более экономичны при расходе электроэнергии по сравнению с различного рода обогревателями, но и за счет наличия вентилятора внутреннего блока распределяют теплый воздух равномерно по всему помещению. Помимо охлаждения и обогрева, современный кондиционер способен также вести осушение воздуха. Это особенно актуально летом, когда при частых дождях влажность в помещении значительно увеличивается, и только кондиционер позволяет улучшить состав воздуха. Улучшение состава воздуха ведется также и путем его очистки от пыли, тополиного пуха и т.п. При наличии в кондиционере фильтров тонкой очистки можно избавиться даже от частиц размера до сотой доли микрона: мельчайшие пылинки, пыльца растений, табачный дым.

В настоящее время существует три основных типа кондиционера:

1. *Оконный*. Его достоинством является простота и отсутствие необходимости в специальных монтажных работах, например, долблении стен;
2. *Мобильный*. Не требует основных условий для размещения.
3. *Сплит-системы*. Наиболее приемлемый для эксплуатации тип кондиционера. Имеет преимущества в части расположения внутренних устройств. Они компактны не требуют наличия подвесных потолков и могут вписываться в любой интерьер.

При выборе модели следует учитывать наличие в системах устройств, позволяющих плавно менять мощность нагрева и охлаждения. При наличии

такого устройства (инвертора) в ходе достижения заданной температуры кондиционер не выключается, а сбавляет обороты и поддерживает эту температуру. Немаловажное значение придается такому параметру, как уровень шума устройства. В этих целях применяют различные виды деталей, благодаря чему ряд современных моделей работает практически бесшумно. Важным показателем кондиционера является его адаптированность к российским условиям. В том числе устойчивость к скачкам напряжения и способность работать при низких температурах.

Из других средств обеспечения жизнедеятельности персонала можно упомянуть панельные обогреватели с регулятором температуры в помещении. Из отдельных модулей набирается любая желаемая мощность, причем один модуль рассчитан на полный обогрев 1,5 кв.м. или на полный обогрев 4 кв.м. Широкая цветовая гамма обогревателей позволяет им вписываться в любой интерьер; легкость и простота монтажа дают возможность закреплять панели на любых стенах без поз повреждений. В пользу говорит их высокая экономичность, они дешевле масляных радиаторов и конвекционных печей на 50-60%. К тому же конструкция панелей полностью исключает возможность поражения током или ожогов.

Говоря о тепловых режимах помещений, необходимо учитывать и оборудования окон, имеющих в них, через окна теряется до 55% тепла. Поэтому возникает проблема защиты оконных проемов от потерь тепла. Она решается при помощи разработки новых типов рам, запорных устройств для окон, в том числе и в противозломном исполнении. И в применении новых типов стекол.

Функции освещения расширяются за счет применения стекол со специальными свойствами, которые позволяют ультрафиолетовой радиации проникать в помещения, снижать их перегрев лучистым теплом, сокращать теплопотери.

Стекла, пропускающие ультрафиолетовые лучи, рекомендуются в случаях снижения естественной ультрафиолетовой радиации в результате сильного загрязнения воздуха пылью, копотью, что происходит, как правило, в больших городах, промышленных районах, когда потери радиации составляют 45%.

Солнцезащитное стекло, находящие все более широкое применение, могут вызвать значительный перегрев помещений. Чтобы избежать этих отклонений используя гамму специальных стекол: теплоотражающих и нейтральных, теплопоглощающих (обеспечивают пониженное пропускание солнечного спектра по всему оптическому диапазону). При оборудовании окон предусматривается и обеспечение звукоизоляции, для чего применяются различные виды уплотнений, как правило, из экологически чистых материалов.

Не меньшего внимания заслуживает выбор покрытия пола. Основные требования, которые предъявляются к материалам покрытий полов, предусматривает у них наличия таких свойств:

- огне- и пожаробезопасность;
- стойкость – износ;
- электроизоляция;

- стойкость к воздействию переменных температур;
- неспособность накопления пыли и загрязнения;
- сохранение внешнего вида в течении нескольких лет.

Материалы могут быть как натурального (например, паркет), так и искусственного (ковролин) происхождения. Выбор материала диктуется как эстетическими, так и экономическими соображениями.

### 3.5. Аттестация и повышение квалификации персонала

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственно руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и по-существу является непрерывным процессом.

В центре аттестационного процесса находится *аттестационное собеседование* – встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от руководителя.

Для того, чтобы обеспечить эффективность аттестационного собеседования, директор нашей фирмы считает и сам делает так (по возможности) следующие моменты:

- заблаговременно планирует дату собеседования и выделяет достаточное для его проведения время (не менее получаса), заранее (минимум за 2 недели) сообщив об этом аттестуемому сотруднику;
- проводит собеседование без присутствия третьих лиц;
- устанавливает контакт с сотрудником, обеспечивая рабочую атмосферу собеседования, до начала обсуждения результатов работы;
- объясняет сотруднику, что цель собеседования – добиться улучшения в его работе, а не наказывает его за недостатки;
- начинает собеседование с положительных моментов в работе сотрудника и сохраняет доброжелательный тон в продолжении всего собеседования;
- обсуждает выполнение работником его должностных обязательств, а не его личных качеств;
- оперирует конкретными фактами, а не общими рассуждениями, особенно в случае негативной оценки;
- детально объясняет, почему работа сотрудника оценена так, а не иначе;
- внимательно выслушивает аттестуемого;
- подчеркивает свою готовность и желание оказать сотруднику помощь в исправлении недостатков;
- завершает собеседование на положительной ноте.

Соблюдая эти правила и исходя из опыта, руководитель сможет превратить собеседование в позитивный, ориентированный на самосовершенствование диалог с сотрудником. Предлагая помощь, директор исследуемой туристской фирмы, предоставляет в распоряжение сотрудника средства, необходимые для самосовершенствования, так как это в его интересах.

Для того, чтобы провести эффективное аттестационное собеседование, руководитель должен тщательно подготовиться к нему. Главными элементами такой подготовки являются: основанная на объективных фактах оценка выполнения сотрудником своих функций. Естественно, что подготовиться к собеседованию в одночасье невозможно, для этого требуется внимание руководителя к работе своих сотрудников в течении всего аттестационного периода. В нашем случае это сделать легко. Весь состав фирмы всегда на виду, так как фирма маленькая, всего пять человек.

Подготовка к собеседованию, из опроса менеджеров данной фирмы, заключается в оценке собственной работы за определенный период времени; составляется план работы, а также список вопросов, которые сотрудник хотел бы задать руководителю.

*Личный план сотрудника.* Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана – выработка «рецепта» для повышения эффективности работы сотрудника. Существует несколько форм таких планов – это индивидуальный план развития и личные цели.

*Индивидуальный план развития* – представляет собой самооценку сотрудника (применимую к занимаемой должности), его видения того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании.

*Личные цели* – это ограниченный набор ключевых для сотрудника задач на аттестационный период. Включаемые в личный план цели должны быть конкретными, поддающимися изменению, стоящими перед организацией в целом, в которой работает сотрудник. Для того, чтобы эти цели были достигнуты, они обсуждаются с руководством. Результат такого обсуждения является согласованный личный план сотрудника, которым он руководствуется в течении аттестационного периода.

Такой метод получил широкое распространение в нашей туристической фирме, так как работники ощущают себя востребованными, им приятно видеть, что их мнение и идеи уважают, ценят и приводят в действие. Каждому человеку приятно ощущать, что его стремление к работе замечают и не оставляют безответными.

В течении всего аттестационного периода руководитель осуществляет контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением его индивидуального плана. Для повышения эффективности этого процесса руководитель может использовать специальную форму регистрации достижений. Такая форма позволяет ему более объективно и наглядно



аттестовать сотрудника в конце периода и лучше подготовиться к аттестационному собеседованию.

Сотрудник также оценивает свою деятельность в течении всего периода и может использовать ту же форму регистрации достижений, что и руководитель. Оценка собственной деятельности необходима для внесения корректив в работу а течении аттестационного периода, разработки плана на следующий период.

В туристкой фирме «Гар-тур», несомненно, происходит текущий контроль за деятельностью сотрудников, но директор не применяет форму регистрации достижений. Он считает, что это нужно и будет правильной делать в больших корпорациях, где тяжело упомянуть всех и все. В нашем случае проследить деятельность сотрудников фирмы не составит труда, так как ежедневно происходит общение директора с ними по различным вопросам, а из-за того, что состав фирмы маленький, то сотрудники всегда «на глазах» и хорошо видна их успеваемость.

Сама аттестация сотрудников фирмы может протекать по-разному. Существует множество способов оценки, используемых современными организациями. Наиболее распространенным методом аттестации является метод *стандартных оценок*. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника: качество работы, планирование, способность руководить и мотивировать других, коммуникабельность, отношение к работе.

Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Здесь не требуется специальной подготовки, ни значительных затрат времени и других ресурсов. Использование данного метода обеспечивает также единообразие аттестации всех сотрудников.

Другая довольно распространенная разновидность методов оценки аттестуемых сотрудников – *сравнительные методы*. При их использовании руководитель сравнивает одного сотрудника своего подразделения с другими. При ранжировании руководитель «выстраивает» своих сотрудников в условную цепочку – от лучшего к худшему по результатам работы. Этот метод является очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять, легко понимать, а их результаты могут быть с успехом использованы для принятия решений в области компенсации. Однако, эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.п. Кроме того, сравнение сотрудником между собой является достаточно жесткой формой оценки, применения которой могут повлечь за собой трения внутри организации. Поэтому использование таких методов относительно ограничено.

Существуют также и нетрадиционные подходы к оценке персонала, которые возникли за счет неудовлетворенности многих организаций в традиционных методах. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов. Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника

его коллегами и способность работы в группе. Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации. В-третьих, во внимание принимается не только успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессиональных навыков.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно 10-15 лет назад, поэтому до сих пор часто называют экспериментальными. Тем не менее, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве «стандартных» методов оценки персонала многих компаний. К числу таких методов, безусловно, относится «360 аттестации».

При этом методе сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Суть метода – получение всесторонней оценки аттестуемого. Единственный недостаток данного метода – это развитие конфликтов в коллективе на фоне проведения аттестации.

Подводя итог методам аттестации, хочется отметить своеобразную оценку персонала нашей туристической фирмы. Директор фирмы предпочитает проводить аттестацию без всяких документов, содержащих отчет о деятельности работников. Это связано с тем, что он внимательно относится к деятельности своих работников и знает их сильные и слабые стороны в процессе деятельности. Что касается, конкретного метода аттестации, с которым работает фирма, то четковывраженного метода здесь нет. Директор берет от каждого метода отдельные фрагменты, в зависимости от ситуации. Ему нет необходимости досконально изучать деятельность каждого сотрудника, так как он уверен в сотрудниках, потому что штат набирал он сам, при этом проверяя и изучая способности каждого работника. Для себя, безусловно, директор проводит и стандартные метода оценки и сравнительные методы. Но он считает, что такие методы не всегда могут правильно дать оценку работнику. Например, показатель деятельности одного менеджера за определенный период меньше чем у другого, но это совсем не значит, что он не может справляться с данной работой. На результаты его деятельности могли повлиять различные причины (т.к. любой работник – это, в первую очередь человек). Но так как директор знает возможности работы данного человека, тем более, если его работа всегда удовлетворяла потребности фирмы и руководителя, то этот показатель не будет для него важным в этом случае. Все оценки по работе, аттестации персонала директор предпочитает не выносить на общее рассмотрение, чтобы не возникло конфликтов внутри организации. В его интересах сохранить дружный, сплоченный коллектив, т.е. такой, каковым является на данный момент.

*Повышению квалификации кадров* также отдается большое предпочтение, т.к. фирма заинтересована в высокой подготовке своих сотрудников. Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений,

является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности.

Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и руководителей. Главная задача повышения квалификации – обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия (организации, фирмы). Один из путей совершенствования системы повышения квалификации – переход от сложившейся практики периодического обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний.

В нашей туристической фирме повышение квалификации сотрудников происходит как раз на основе вышеизложенных задач. Например, еще до недавнего времени компьютер являлся средством для оформления документов, хранения информации. Связь, бронирование между туристскими фирмами осуществлялась через телефон/факс. Но развитие технологии не стоит на месте, и скоро в России появляются такие понятия как Internet, электронная почта и другие подобные вещи. Поэтому появилась потребность в умении их использовать, т.к. несомненно это ускоряет процесс взаимодействия фирм, причем в любой точке земного шара. В связи с этим директор фирмы организовал для себя и той части сотрудников, которые не могли осуществлять такие операции, компьютерные курсы.

Сейчас стало очень важно в туристском бизнесе владеть иностранным языком. В своей работе, мы уже заострили внимание на то, что один из менеджеров нашей фирмы в совершенстве владеет иностранным языком. Но эти знания нужно поддерживать, тем более знание языка в туризме усложняется специальной туристской терминологией, без которой в работе просто не обойтись. Это стало еще одной из причин повышения квалификации данного сотрудника в области языка.

В последнее время в ряде министерств и ведомств получила распространение непрерывная система подготовки и повышения квалификации рабочих, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Обучение ставит целью дать комплекс органически связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации.

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения наличия материальных стимулов в повышении квалификации.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами, а потому оно может быть организовано в различных формах и занимать различные сроки. Так, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (система вечернего и заочного образования, самостоятельное освоение образовательных программ и т.п.), само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный его варианты.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами фирмы, с его ориентацией на повышение эффективности. С целью мотивации работников к обучению и саморазвитию используются не только правильно организованная оплата труда с ориентацией ее на конкретные результаты работы, но и увязка продвижения работников в профессионально-квалификационном плане с повышением им своей квалификации.

### **3.6. Совершенствование системы оплаты и стимулирования труда персонала**

Высокий должностной оклад как основной подход в решении данной проблемы отнюдь не всегда гарантирует заинтересованность и высокую результативность персонала, но создает реальную опасность переплаты сотрудникам за несделанную работу. Более того нередко это приводит компанию к стагнации, причина которой заключается в том, что привыкая к стабильной оплате, даже самые эффективные и талантливые менеджеры достаточно быстро «сваливаются» на поддержание функционирования, вместо того чтобы активно участвовать в развитии бизнеса. Если подобное отношение принимает катастрофические масштабы, то порой единственным средством становится почти полная замена менеджмента.

В данном отношении кратко рассмотрим три типичных проблемы, которые присущи современной практике, в том числе и нашей туристской фирме, оценки и оплаты труда.

*Проблема первая* – очень низкая оценка труда, или так называемая дешевизна «российского труда». Владелец этого труда, не уступая в мире никому по уровню подготовки, образования, интеллекта и физическим возможностям, получает в России в буквальном смысле нищенскую заработную плату. В себестоимости отечественной продукции оплата труда в среднем составляет 15-20%, а в развитых странах 45-55%. Зачем работать хорошо, если труд имеет такую низкую цену?

Данная проблема актуальна и для тех стран, которые мы почему-то привыкли считать благополучными с точки зрения оценки оплаты труда.

Если принять допущение о том, что Россия со временем станет страной с высокой оценкой и оплатой труда, то данная проблема (труд, его оценка и оплата) останется – она просто перейдет на более высокий уровень и станет соответствовать этому уровню.

*Проблема вторая* – современное российское государство постоянно оперирует заниженными цифрами о прожиточном минимуме, потребительской корзине, минимальном потребительском бюджете и использует их при определении и установлении нищенских уровней.

«Нищенский курс» в рамках социально-экономической политики в 90-х годах привел к тому, что наш пенсионер стал представлять собой не то что бедного, а просто-напросто супернищего человека. Нищета – это крайний вид бедности, при которой пенсия не обеспечивает стоимости продуктового набора прожиточного минимума. Фактически получается, что человеку, который честно трудится всю жизнь, при выходе на пенсию гарантирована нищета.

*И, наконец, третья проблема* – так называемая мотивационная усталость честно работающего человека.

В современной России появились островки-предприятия, организации – высокоэффективного труда. Анализ их работы показывает, что здесь «работает» целая мотивационная система, в которой заработная плата по-прежнему остается одной из ключевых проблем. Со временем у того или иного работника наступает мотивационная усталость: неуклонный рост стоимости жизни берет верх над заработной платой и остальными стимулами и он «опускается» в своем отношении к труду. Человек имеет человеческие пределы и неуклонная гонка «на трассе» роста стоимости жизни изматывает его: он хотел бы зарабатывать больше, но уже не хочет.

Ф. Герцберг – один из исследователей проблем мотивации, – полагал, что какой бы хитроумной не была система стимулирования, но она имеет свои пределы воздействия на человека работающего. Главный двигатель – это его мотивация, в которой отражаются индивидуальные особенности.

Один из основных «ориентирующих мотивов» наших людей, умудренных жизненным опытом, заключается в том, что как бы ты не старался, сколько бы ты не зарабатывал, все равно государство, вопреки всем своим красивым декларациям об «увеличении», «повышении», «позитивных изменениях», фактически сделает так, что человек превратится в нищего, а потом опять будет обнародовать документы об «увеличении». То есть государственная политика в области заработной платы ни как не может выйти из «нищенского круга».

В этой связи не случайно возрастает интерес коммерческих структур к технологиям, позволяющих решать нестандартные задачи:

- 1) Как осуществить переход от окладной системы оплаты труда на оплату в зависимости от результатов работы как сотрудников, так и организации в целом?
- 2) Как не «оттолкнуть» весь ценный персонал?
- 3) Как меньше ошибаться в уровне оплаты труда при приеме новых сотрудников?
- 4) Как оценивать и оплачивать осуществление текущих функций, таких, как качество работы, обслуживание клиентов, исполнение приказов и распоряжений?

Данный интерес этих вопросов, по мнению директора туристской фирмы «Гар-тур», обусловлен тем, что рано или поздно используемые в большинстве

организаций «простые» и «среднетемпературные» решения в вопросах мотивации входят в противоречие не только с задачами развития бизнеса, но также с качеством и эффективностью исполнения предписанных функций. Традиционный русский подход – «твердый» оклад плюс стабильная премия, быстро превращающаяся в дополнительный оклад, конечно же, абсолютно не является стимулом к повышению эффективности. Это скорее рецидив, стереотип поведения, сформировавшегося у руководителя в советские времена.

Так и в нашей фирме система оплаты труда ни чем не отличается от других организаций – оклад плюс процент от реализации туристских услуг.

Понимая, что эти знания, методики во многом разрозненны и каждому руководителю приходится их собирать по крупицам, изучив современный отечественный и зарубежный опыт систем мотивации персонала. Специалистами в данной области были предприняты попытки создания целостной и универсальной концепции корпоративной системы оплаты труда и стимулирования труда персонала.

*Почему вводится определение «корпоративная система»?* Дело в том, что концепция системы предусматривает не только повышение результативности индивидуальной работы сотрудников, но и создание предпосылок к формированию корпоративной культуры и корпоративной ответственности за общий результат посредством использования «измеряемых» и «не измеряемых» критериев оценки деятельности персонала и других компонент системы оплаты и стимулирования.

Корпоративность системы обеспечивается также тем, что она способствует развитию компании как целостной структуры.

*Почему предлагается система целостная?* Концепцией корпоративной системы ставится и реализуется такая задача: система мотивации, оплаты и стимулирования труда должна способствовать разрешению «проблемного поля» компании. Это действительно исключительно важно, так как в абсолютном большинстве российских предприятий система оплаты и стимулирования труда существует сама по себе, а жизнедеятельность и развитие компании сами по себе.

Целостность корпоративной оплаты обеспечивается также тем, что в ходе ее разработки и внедрения в практику используется целый комплекс мер, способствующих повышению заинтересованности персонала в делах компании, развитию групповой динамики, вдохновению персонала и отдельных «ключевых сотрудников». В частности, замечается, что эффективность системы оплаты труда и стимулирования труда персонала возрастает, если, по крайней мере, члены управленческой команды имеют возможность высказаться и повлиять на видение, миссию, перспективы развития и судьбу организации.

Кроме этого всегда имеется возможность привлечения иных факторов, таких как «внешнее стимулирование», в том числе не денежные формы воздействия, и «внутреннее стимулирование» персонала, разработка обоснованной компенсационной политики, увязанной с кадровой политикой фирмы.

*Почему предлагаемая корпоративная система универсальна?* Во-первых, потому что используется «компонентная» система оплаты и стимулирования

труда. Это обеспечивает возможность гибкого применения тех или иных методов и компонент для решения этих проблем и задач организаций различного назначения (в нашем случае туризм), стимулирования тех или иных специалистов с учетом характера выполняемых ими функций.

Во-вторых, система в рамках штатного расписания позволяет учесть различия в уровне сложности выполняемой работы, даже если это одинаковые должности в подразделении. Она позволяет учитывать индивидуальные профессиональные, личностные, деловые способности, типы трудовой мотивации каждого из участника бизнес-процесса. В этом смысле концепция создает прекрасные предпосылки для перехода на контрактную форму оплаты труда любого из сотрудников фирмы.

В-третьих, система позволяет моделировать общий фонд оплаты труда сотрудника с учетом каждой из компонент и результатов работы. Кроме этого, появляется возможность моделировать общий фонд оплаты труда фирмы в зависимости от сценариев развития бизнеса: пессимистического, оптимального или оптимистического. Это обеспечивает хорошую экономическую защиту бизнеса в ситуациях форс-мажора, либо когда рыночные тенденции не столь благоприятны для успешного развития бизнеса, т.е. в условиях пессимистического сценария. В сочетании с системой бюджетирования данный подход дает огромные преимущества, позволяя оптимизировать штатное расписание, индивидуальную систему оплаты с учетом потенциала и профессионализма сотрудников, снизить риск переплаты нерадивым сотрудникам либо недоплаты наиболее ценным из них и многое другое.

В-четвертых, система позволяет установить зависимость оплаты труда как от индивидуальных результатов, так и от результатов работы подразделения или фирмы в целом с учетом степени вклада каждого сотрудника.

В-пятых, система дает возможность разделить такие важные понятия, как учредительство и работа учредителей в качестве руководителей, менеджеров сотрудников. Имеется возможность установить зависимость и стимулировать работу «ключевых» специалистов такой эффективной формой мотивации, как участие в прибыли компании.

Корпоративная система может и должна настраиваться таким образом, чтобы сотрудники компании находились в некотором «конструктивном напряжении», заставляющим их думать об уровне оплаты и, соответственно, о повышении эффективности и качества собственной работы и эффективности бизнеса в целом. В противном случае в кадровой политике компании должна быть закреплена возможность замещения «отстающих, равнодушных, безынициативных» специалистов на более энергичных и профессиональных.

Корпоративная система не только стимулирует ответственность за брак, экономические потери и упущенную выгоду. Она предоставляет возможность задействовать как «мягкие», «жесткие», так и «воспитательные» формы воздействия на персонал.

*Почему система оплаты и стимулирования уникальна?* Ее особенность заключается в том, что на ее основе можно создать оригинальную систему мотивации, оплаты и стимулирования труда, учитывая специфику любой

организации и ее бизнес-процесса, а также управленческую ситуацию в компании.

В случае комплексного использования ряда компонент системы, она в состоянии существенно дополнить или даже заменить оценку и аттестацию персонала. Очевидно, что аттестация – это эпизодическая процедура оценки работника. В остальное же время, при отсутствии должностного контроля руководителя, эффективность и качество работы сотрудника находятся не его же совести. Корпоративная культура позволяет организовать регулярный мониторинг оценки деятельности любого сотрудника, если это необходимо.

Рассматривая корпоративную систему под этим углом зрения, эксперты установили, что предлагаемая концепция и модель является одним из методов индивидуальной работы с сотрудниками, методом их развития, и в тоже время одним из инструментов оперативного руководства. Если грамотно связывать приоритетные функции и задачи с критериями оценки деятельности персонала либо своевременно пересматривать приоритеты их деятельности в зависимости от изменения стратегии и тактики фирмы, то эффективность работы существенно возрастет.

### 3.7. Социально-правовая защита персонала

Каждая организация должна предоставлять социально-правовую защиту своим сотрудникам. К основным относятся отбор, контракция, увольнение, распределение отпуска работников. Все действия по трудовой деятельности сотрудников осуществляются на основе Кзот.

Самым распространенным на данный момент методом **приема на работу** является трудовой договор. *Трудовой договор (контракт)* – является правовой формой реализации гражданами их права на труд. Он является соглашением «между трудящимися и предприятием, по которому трудящийся обязуется выполнить работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а предприятие обязуется выплачивать трудящемся заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон» (Кзот, ст.15).

Характерные признаки трудового договора:

- 1) выполнение по этому договору определенной трудовой функции;
- 2) вхождение в личный состав трудового коллектива;
- 3) подчинение внутреннему трудовому распорядку предприятия, с которым заключен договор.

Необходимо различать условия непосредственные и производственные. Первые определяются договаривающимися сторонами, вторые вытекают из законов и нормативных актов.

Трудовые договоры можно разделить на заключаемые на неопределенный срок, определенный срок не более 5 лет и на время выполнения определенной работы.



*Контракт.* В условиях развития России рыночных отношений значение контракта, являющегося более содержательной и подробной формой трудового договора, стало неуклонно расти. Этому же способствует превышение предложения рабочей силы над спросом, большая мобильность высококвалифицированных специалистов, большой уровень осознания как работодателями, так и работниками своих прав и обязанностей.

В разделы контракта входят:

- предмет контракта;
- срок контракта;
- общие условия контракта;
- обязанности сторон;
- оплата труда;
- рабочее время и время отдыха;
- отпуск;
- социальное страхование и социальное обеспечение;
- социально-бытовое обслуживание;
- изменение продолжение и прекращение контракта;
- особые условия;
- прочие условия.

Туристическая фирма «Гар-тур» также предпочитает использовать этот метод приема на работу, где каждый раздел содержит подпункты, отражающие те или иные стороны сотрудничества договаривающихся сторон в трудовом процессе и вне его. Большую роль для работников нашей фирмы играет трудовая книжка, которая является основным документом о трудовой деятельности работника. Она ведется на всех работников, проработавших свыше пяти дней в данной организации, независимо от форм собственности. (ст.39 Кзот).

При приеме на работу наша фирма устанавливает испытательный срок, его время 2 месяца.

Важным моментом для сотрудников нашей фирмы является также и **расторжение договора**. Российское законодательство о труде, охраняя право граждан на труд, устанавливает четко ограниченный перечень оснований, при наличии которых администрация может уволить работника.

*Перечень общих оснований увольнения перечислен в ст.33 КЗоТ:* 1) ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников; 2) обнаруживается несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе в следствии недостаточной квалификации либо состояния здоровья, препятствующих продолжению работы; 3) систематическое неисполнение работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка; 4) прогул (в том числе отсутствии на работе более 3 часов в течении рабочего дня) без уважительных причин; 5) неявка на работу в

течении 4 месяцев подряд в следствии временной нетрудоспособности, не считая отпуска по беременности и родами; 6) восстановление на работе работника, ранее выполнявшего эту работу; 7) появление на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения; 8) совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества, установленного вступившим в законную силу приговором суда.

*Дополнительные основания для увольнения (ст.254 КЗоТ):* 9) однократное грубое нарушение трудовых обязанностей руководителем предприятия, учреждения, организации, филиала и его заместителями; 10) совершение виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основания для утраты доверия к нему со стороны администрации; 11) совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка, несовместимого с продолжением данной работы; 12) предусмотренное контрактом, заключаемым с руководителем предприятия; 13) нарушение установленных правил приема на работу.

**Право на отпуск** – одно из основных прав человека, закрепленных в Конституции России.

Работающему по трудовому договору, т.е. напрямую касающегося сотрудников нашей туристической фирмы, гарантируется право на оплачиваемый ежегодный отпуск (ч.5 ст.37).

Согласно используемой до настоящего времени терминологии в отношении отпусков, предоставляемых работникам, отпуск может быть: основным, дополнительным, без сохранения заработной платы, учебным, творческим.

Все эти виды отпусков отличаются друг от друга целевым назначением и порядком их предоставления.

Наша туристическая фирма использует, в основном, концентрирует свое внимание, конечно на основном отпуске.

Начиная с 1991 года, законодатель ушел от общепризнанного ранее термина «основной отпуск», тем не менее, сохранив при этом термин «дополнительный отпуск».

Однако, представляется, что отпуска для отдыха все же, как и прежде, должны подразделяться на основные и дополнительные.

В соответствии ст.67 КЗоТ продолжительность ежегодного отпуска не может быть менее 24 дней. Основной отпуск является единым, сметным (что, естественно, не означает, что его нельзя разделить на части), и этим он отличается от дополнительного, который предоставляется при наличии определенных обстоятельств. Основной отпуск гарантирован работнику независимо от того, где он работает и какую работу выполняет. Для получения же дополнительного отпуска основаниями, определяющими возникновение права на его получение, являются условия и характер работы, а также некоторые другие обстоятельства. Например, дополнительным отпуском в изучаемой туристической фирме будет являться рекламный тур, когда работник совершает поездку в определенный пункт назначения с рабочей целью, а

именно, воочию изучить инфраструктуру, гостиничную сеть данного региона, страны.

В нашей фирме, согласно Кзот, ежегодный отпуск должен быть продлен или перенесен при временной нетрудоспособности. Если работник заболел во время очередного отпуска и оформил больничный лист – отпуск продлевается или переносится на другой срок. Замена отпуска денежной компенсацией не допускается, кроме случаев увольнения работника, который не использовал отпуск. Во многих фирмах стали практиковать такую замену отпуска денежными выплатами, но в нашей фирме ни разу не наблюдалось таких нарушений

В туристической фирме «Гар-тур» были случаи перенесения неиспользованного работником отпуска или его части на другой срок, но это происходило лишь по соглашению сторон, что не противоречит законодательству.

Большинство организаций, как и наша фирма, при принятии на работу используют типовые формы контрактов. Но на данный момент директор данной фирмы рассматривает вопрос об изменении трудового договора, внесения в него поправок. В новом договоре будет подпункт в разделе отпуск, где будет оговариваться то, чтобы летний период для отпусков был закрыт. Это основано на том, что в туризме основной поток клиентов, конечно, лето. Все люди берут отпуска, и многие из них стремятся провести отпуск вне дома. Поэтому очень важно наличие на месте всех работников, для того чтобы более эффективно осуществлять организацию отдыха своих клиентов.

Социальное обеспечение в фирме тоже очень важно. К нему относят: питание, спорт и общественные занятия, содействие в получении жилья, медицинское обслуживание, страхование жизни, путешествия, обучение и т.п.

Нужно отметить, что наша туристическая фирма очень неплохо справляется с данным вопросом. Питание – очень важный аспект для каждого работника. То помещение, в котором находится фирма имеет свое кафе, где предоставляется хорошее питание. Директор фирмы по договоренности с данным предприятием питания предоставляет скидки (хорошие) своим сотрудникам на него. Далее страхование жизни, также немаловажно. Каждому работнику директор предоставляет такую услугу, так как фирма на протяжении долгого времени сотрудничает со страховой компанией, которая страхует жизни их клиентам, и непосредственно сотрудникам. Что касается путешествий, то здесь не возникает даже вопросов, каждому из сотрудников директор предоставляет скидку на любой тур от 10 до 20%. Это является хорошим стимулом на отдых. Если обратить свое внимание на спортивные мероприятия, то в ближайших планах фирма хочет приобрести абонемент в бассейн для своей организации, что положительно скажется на отношении работников к своей работе и предприятию в целом.

## Заключение

**На основе исследований Управления персоналом можно сделать следующие выводы:**

1. *Управление персоналом* – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. Также, управление – есть особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое оказывает комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его работников, направленных на достижение целей предприятия. Управление персоналом охватывает все стадии производственного процесса: от разработки стратегии фирмы до распределения дохода.
2. *Сущность управления персоналом* выражается как системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.
3. *Процесс целеполагания в управлении персоналом включает в себя*: если экономическая или социальная эффективность конкурируют друг с другом, то обычно группа целей, относящихся к экономической эффективности, доминирует над группой целей социальной эффективности, поскольку относительная власть «носителей» организации (владельцев ее собственного капитала) сильнее, чем работающих в них по найму, и поскольку руководство организации (топ-менеджеры) в своих интересах ориентируется скорее на «носителей» организации, чем на сотрудников.
4. Признание приоритетности развития личности, обеспечивающие использование человеческого ресурса в сбалансированных интересах организации и работника, - *исходный принцип управления персоналом*.
5. Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным

продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

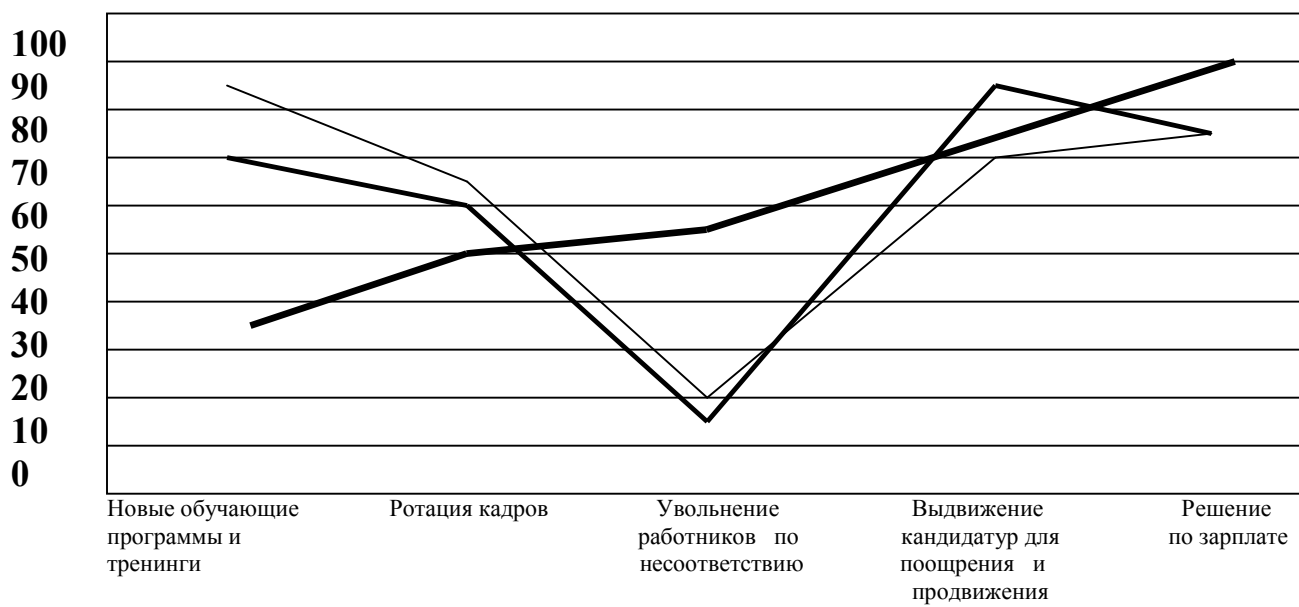
6. В условиях вхождения в рыночные отношения российской экономики *одной из важнейшей задач туристической фирмы «Гар-тур» является более рациональное использование рабочего времени, сокращение его непроизводительных затрат и потерь.* Значительные потери времени менеджеров допускаются в результате привлечения их к выполнению функций, не предусмотренных должностными обязанностями. Называя перечень несвойственных должности операций, все менеджеры указывают, что им приходится выполнять работу более низкой квалификации. Работникам, имеющим в большинстве высшее образование, приходится выполнять обязанности курьера, делопроизводителя, машинистки. Освобождение менеджера от функций, которые могут выполнить другие специалисты (делопроизводители, копировальщики и т.д.) является решающим фактором повышения эффективности труда.
7. Необходимость профессионального развития персонала туристической фирмы «Гар-тур» связана с совершенствованием технологий туристского бизнеса; изменением рыночных отношений и обусловленной этим потребностям в инновациях; изменениями в системе личностных ценностей сотрудников фирмы.
8. Критериями оценки менеджеров «Гар-тур» должны быть творческий склад ума, стратегический тип мышления, склонность к инновациям и умение аккумулировать энергию.
9. Нормальное существование туристической фирмы «Гар-тур» возможно лишь при закономерности - экономии на одном, но с компенсацией другого.

Совершенно очевидно, что главное – это люди. Воздействуя на людей (начиная с себя), мы воздействуем на ситуацию, а следовательно, и на все остальное.

Эффективное лидерство производно от уровня компетентности руководителя и его личностных качеств. Как говорится, лидер должен обладать харизмой, т.е. при всех обстоятельствах знать, что и как делать, а значит, постоянно учиться, и не только этому. Решая корпоративные вопросы, лидер мотивирует сотрудников и даже манипулирует ими. Люди хотят, чтобы ими профессионально руководили, тогда они способны на многое.

Понятно, что творческий потенциал персонала может раскрыться только там, где для этого созданы необходимые для этого условия. Создание таких условий – задача руководства. Их формирование возможно только в атмосфере единого ценностного поля и климата доверия. Выработка единой системы ценностей, корпоративные приоритеты, ориентация на улучшение во всех областях деятельности – вот идеалы совершенствования в бизнесе и в управлении персоналом. Поведение персонала должно отвечать ценностям организации, ее политике и стратегии.

И в заключении нашей дипломной работы, хочется наглядно показать, в процентах, систему оценки управления персоналом, в виде схемы в сравнении с другими странами.



**Рис. 1.5.** Использование формализованной системы оценок, в процентах<sup>7</sup>



<sup>7</sup> Ивашевская Г. Совершенствуя качество, совершенствовать персонал // Управление персоналом, №8, 2001г., с. 43

## Список используемой литературы

1. Базарова Г.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом – М: Юнити, Банки и биржи, 1998г., (стр. 405)
2. Волкова К.А., Казакова Ф.К., Сергеева И.А. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции - М: Издательство Норма, 1997
3. Волкова Т. Рекрутмент: трудоустройство или менеджмент? Анализ работодателя // Управление персоналом, №9, 2001г., (стр. 18-19)
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент 3-е издание – М: Гардарики, 2001г., (стр. 527)
5. Генкин Б.М. (под редакцией) Основы управления персоналом – М: Высшая школа, 1996г., (стр. 383)
6. Геберт Шмидт, Райнер Марр Управление персоналом в условиях социально-рыночной экономики - Издательство московского университета, 1997г.
7. Грачев.М. Суперкадры – М: Дело, 1993г., (стр. 171)
8. Джон Кортис Найди свой путь в менеджменте - Ай Кью, 1992г., (стр. 55)
9. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г. Управление персоналом (учебник) - М: Финстатинформ, 1997г., (стр. 873)
- 10.Ивашевская Г. Совершенствуя качество, совершенствовать персонал // Управление персоналом, №8, 2001г., (стр. 42-43)
- 11.К вопросу о регулировании отпусков // Управление персоналом, №1, 2000г., (стр. 73-75)
- 12.Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма – Мн: Новое издание 2001г., (стр.420)
13. Кибанов А.Я. (под редакцией) Управление персоналом организации –М: Инфра-М, 1997г., (стр. 296)
14. Коллектив авторов, 1998-1999г.г. Справочник директора предприятия 3-е издание - М: Инфра-М, 1999г., (стр. 750)
15. Краюхин Г.А., Минаева Э.С. Книга делового человека – М: Высшая школа, 1993г., (стр. 344)
- 16.Крупнина Т. Социальные проблемы развития индустрии туризма // Управление персоналом, №5, 2001г., (стр. 42-43)
- 17.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия - Москва-Новосибирск, 1999г., (стр. 302)
18. Майкл Мескон, Майкл Альберт Основы менеджмента – М: Издательство Дело, 1998г., (стр. 681)
- 19.Моргунов Е. Отбор, контракция и увольнение сотрудников // Управление персоналом, №7, 2000., (стр. 20-22, 40-43)
- 20.Обмен опытом // Деньги и кредит, №6, 1998г., (стр. 30-31)
21. Пугачев В.П. (учебник), Руководство персоналом организации – М: Аспект-пресс, 1999г.

22. Райхцаум А.Л. Техническое обеспечение деятельности персонала // Секретарское дело, №3, 2000г., (стр. 57-59)
23. Стивен Силбигер MBA за 10 дней (второе издание) - М: Консультант плюс, 2002г., (стр. 436)
24. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом - М: Бизнес-школа, Интел - Синтез, 1999г.
25. Трошина С. Рабочая сила // Управление персоналом, №6, 2000., (стр. 32-33)
26. Управление персоналом, №12, 2000., (стр. 38-41)
27. Учебник Управление персоналом – М: Инфра-М, 1999., (стр. 660)
28. Хостинг А. «Курс предпринимательства – М: «Международные отношения, 1993г., (стр. 345)
29. Цыпкин Ю.А. Менеджмент – М: Юнити, 2001г., (стр.265)
30. Шакалова М. Как повысить эффективность управленческой команды // Управление персоналом, №2, 2001г., (стр. 71)
31. Шешкня Управление персоналом современной организации – М: Бизнес-школа, Интел-Синтез, 1996г., (стр. 300)
32. Янчевский В. О национальной управленческой концепции, качестве персонала и модели управления в начале 21в. // Проблемы теории и практики управления, №2, 2000г. (стр. 111-113)