

Н.И. Кабушкин

***УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
В ТУРИЗМЕ***

(учебный тренинг)

МИНСК – 2014

АННОТАЦИЯ

Рассмотрены основы управления персоналом. Процесс управления людьми рассматривается в неразрывной связи с целями организации. Представлены сущность и механизм управления персоналом; отбор и оценка персонала: методы и стиль управления персоналом; планирование потребности и развитие персонала. Закрепляет теоретические знания деловая игра «Менеджер», представляющая собой своего рода систему повышения эффективности управления персоналом, а, соответственно, и достижения высокого уровня организационной культуры организации.

Цели курса:

- заключается в том, чтобы дать слушателям знания, позволяющие им внедрить в практику управления персоналом наиболее эффективные методы. Научить анализировать функционирование всех служб и подразделений туристического предприятия и на этой основе моделировать новые, более эффективные организационные структуры управления, принимать эффективные управленческие решения по персоналу. Детализация и конкретизация учебных целей по элементам данного модуля представляется в начале каждой главы в тексте учебного пособия.

Структура курса

Лекция 1. Понятие и сущность управления персоналом

- 1.1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления
- 1.2. Понятие, сущность и механизм управления персоналом
 - 1.2.1. Понятие управления персоналом
 - 1.2.2. Сущность управления персоналом
 - 1.2.3. Механизм управления персоналом
 - 1.2.4. Основные требования к работникам управления
- Домашнее задание

Лекция 2. Планирование потребности в персонале

- 2.1. Определение потребности в кадрах
- 2.2. Главные факторы определения потребности в кадрах
- 2.3. Основные этапы планирования потребности в персонале
 - 2.3.1. Модели и методы планирования потребности в кадрах
- 2.4. Планирование расходов на содержание персонала
- Домашнее задание

Лекция 3. Отбор персонала и оценка персонала

- 3.1. Кадровая политика турфирмы
- 3.2. Привлечение персонала
- 3.3. Рынки рабочей силы
- Домашнее задание
- 3.4. Оценка персонала
 - 3.4.1. Методы и критерии оценки труда и персонала
 - А. Методы оценки
 - Б. Критерии оценки труда претендентов
 - В. Критерии оценки сотрудников
 - 3.4.2. Средства оценки персонала
 - А. Личные средства оценки персонала
 - Б. Технические средства оценки персонала
 - В. Экспертная оценка персонала
- Домашнее задание

Лекция 4. Методы и стиль управления персоналом

- 4.1. Понятие и классификация методов управления
- 4.2. Организационно-административные методы управления
- 4.3. Экономические методы управления
- 4.4. Социально-психологические методы управления
- 4.5. Стиль руководства туристической фирмой
- 4.5.1. Понятие о стилях руководства
- 4.5.2. Характеристика стилей управления
- Домашнее задание

Лекция 5. Движение и профессиональное развитие персонала

- 5.1. Текучесть кадров
- 5.2. Обучение персонала
- 5.3. Развитие и обеспечение персонала
- Домашнее задание

Деловая игра «Менеджер». Практические занятия (метод малых групп)

1. Понятие и содержание управления персоналом в системе ГРИД

- 1.1. Характеристики и типы управления организацией
- 1.2. Элементы управления (поведенческие элементы)
- 1.3. Характеристика управленческих действий менеджера типа 9.1
- 1.4. Характеристика управленческих действий менеджера типа 1.9
- 1.5. Характеристика управленческих действий менеджера типа 1.1
- 1.6. Характеристика управленческих действий менеджера типа 5.5
- 1.7. Характеристика управленческих действий менеджера типа 9.9
- 1.8. Дополнительные типы управления

3. Цели курса А. Специальные знания

3.1 Учебные цели	3.2 Методы и формы организации учебного процесса	3.3 Формы контроля и оценки
<p>Выявить и определить значимость содержания и исследований в области управления персоналом турфирм.</p> <p>Выявлять и разъяснять сферы применения планирования, отбора и оценки персонала, методов и стиля управления, а также развития персонала различных уровней туристической индустрии.</p> <p>Разъяснять политику турфирм в области управления персоналом.</p> <p>Провести сравнительный анализ управленческих ценностей и уровня организационной культуры турфирмы.</p> <p>Показать связь между этими блоками.</p> <p>Разъяснять особенности применения рассматриваемых в курсе вопросов в конкретных условиях трудовой деятельности</p>	<p>Лекции.</p> <p>Практические занятия, круглый стол, групповые обсуждения.</p> <p>Деловая игра «Менеджер».</p> <p>Работа в малых группах (по 5 чел. в группе).</p>	<p>Контрольная работа.</p> <p>Решение конкретных ситуаций.</p>

В. Методико-дидактические компетенции

<p>Анализировать и оценивать подходы к отбору и оценке персонала, использованию различных приемов управленческого воздействия на подчиненных.</p> <p>Подготавливать методико-дидактические материалы посвященные менеджменту персонала.</p> <p>Знать и применять различные методы управления трудовыми процессами и развития персонала.</p> <p>Дифференцированно доносить теории и методы управления персоналом с учетом специфики целевых групп.</p> <p>Осуществлять экспертную оценку персонала, параметры и требования к персоналу рассматривать дифференцированно с учетом специфики целевых групп.</p>	<p>Работа в малых группах, имитация конкретных ситуаций. Короткие презентации и.</p>	<p>Совместное обсуждение вопросов курса. Самооценка. Взаимная оценка знаний.</p>
---	--	--

С. Междисциплинарные компетенции, социальные компетенции

<p>Разрабатывать и предлагать варианты подходов к решению конкретных ситуаций относительно менеджмента персонала в турфирмах.</p> <p>Разрабатывать собственные подходы к решению научных и практических задач по эффективному управлению персоналом.</p> <p>Выбирать и оценивать способы решения проблем и задач менеджмента персонала.</p> <p>Применять специальные правила обсуждения в рамках смоделированных конкретных ситуаций.</p> <p>Решать определенные социальные вопросы в контексте менеджмента персонала турфирм.</p>	<p>Работа в малых группах, деловая игра, групповое обсуждение</p>	<p>Презентация решений конкретных ситуаций</p>
--	---	--

4. Темы / Содержание	5. Аудиторная работа	6. Количество часов и задания для самостоятельной работы
1. Понятие и сущность управления персоналом 2. Планирование потребности в персонале 3. Отбор персонала и оценка персонала 4. Методы и стиль управления персоналом 5. Движение и профессиональное развитие персонала	10	20
Круглый стол	4	8
Решение конкретных ситуаций	4	8
Семинарские занятия	2	4
Деловая игра «Менеджер»	24	66
Итого	44	106

7. Формы контроля и оценки знаний		
7.1 Форма контроля	7.2 Процентное соотношение	7.3 Критерии оценки
Папка портфолио и заключительная контрольная работа (Д/и «Менеджер»)	50	Итоговая контрольная работа (по тестам деловой игры). Правильность выполнения заданий по Д/и «Менеджер»
Презентации конкретных ситуаций	50	Презентация относится к темам лекций и решению конкретных ситуаций
Сумма	100	

Литература и учебные материалы:

- Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006.
- Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова [и др.] ; под ред. Н.А. Казаковой. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 318 с.
- Веснин, В.Р. Корпоративное управление: учебник/ В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 271 с.
- Виханский, О.С. Менеджмент: учебник/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер. – М.: Магистр : ИНФРА-М, 2013. – 573 с.
- Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебное пособие/ Н. И. Кабушкин. – М.: КНОРУС, 2013. - 416 с.
- Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т управления, Воронежский гос. ун-т. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 299 с.
- Пивоваров С.Э. Международный менеджмент: учебник/ С. Э. Пивоваров, И. А. Максимцев, А. С. Тарасевич. - 5-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2013. - 711 с.

ВВЕДЕНИЕ:

- Считается, что искусство управления людьми – самое трудное и высокое из всех искусств. Известный лозунг «Кадры решают все» особенно актуален в настоящее время.
- Реализация целей и задач любой организации немислима без руководителей-профессионалов, действующих в содружестве с должным образом подготовленными для работы в рыночной экономике специалистами.
- Экономический результат деятельности предприятия — это прежде всего результат эффективного управления человеческими ресурсами, правильного и четкого проведения кадровой политики.

Какие основные цели и задачи должен поставить преподаватель курса «Управление персоналом»?

- **Во-первых**, современное предприятие (организация), представляет собой сложную, динамичную и открытую систему, а управление персоналом в рамках этой системы — процесс не только сложный, но и многогранный. Основные цели предприятия, безусловно, не могут быть достигнуты усилиями одного работника — они распределяются между различными исполнителями как по иерархической вертикали управления так и по горизонтали.
- **Во-вторых**, автору хотелось:
помочь читателям усвоить теоретические аспекты механизма управления персоналом, а также приобрести практические навыки в области анализа состояния управления персоналом на предприятии и создания рациональной системы управления трудом и персоналом;
содействовать тому, чтобы студенты четко уяснили себе, что современный работник — это человек с высоким сознанием и новым мышлением, гибко адаптирующийся к условиям рынка и постоянным изменениям внешней среды, который в процессе трудовой деятельности руководствуется определенными мотивационными принципами.

Таким образом, перед теми, кто хочет учиться и научиться управлять людьми, стоят определенные задачи, заключающиеся в:

- изменении мышления, направленного на адаптацию к рынку;
- приобретении навыков анализа существующего на предприятии механизма управления персоналом и его совершенствования;
- использовании полученных знаний и умений в своей будущей практической работе.

Глава 1. Понятие и сущность управления персоналом

- **Учебная цель и методы ее достижения**
- Глава состоит из трех параграфов и освещает понятие, значение и сущность управления персоналом. После изучения данного параграфа обучающийся должен знать и понимать роль и механизм управления персоналом, представлять взаимосвязь организации (предприятия) и персонала, а также требования предъявляемые к работникам. Методы достижения учебной цели: изучение теории вопроса, выполнение тренировочных заданий и решение конкретных ситуаций.

1.1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления

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.

1.2. Понятие, сущность и механизм управления персоналом.

1.2.1. Понятие управления персоналом

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

1.2.2. Сущность управления персоналом

В условиях рыночной экономики усиливается роль и значение как работников предприятия, так и механизма управления персоналом. Это обусловлено целым рядом факторов. К их числу следует отнести:

- быстрое изменение внешней среды, предъявляющей высокие требования к предприятиям и работникам;
- непосредственное влияние количественного и качественного состава работающих на конечные результаты деятельности предприятия, фирмы;
- возрастание требований к качеству выполняемой работы, качеству и конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- усиление внимания к результативности труда;
- изменение ценностных ориентации людей в процессе трудовой деятельности, направленности мотивационного механизма на повышение качества жизни.

1.2.3 Механизм управления персоналом



1.2.4. Основные требования к работникам управления

11 потенциальных ограничений в деятельности руководителя:

- Неумение управлять собой.
- Размытые личные ценности.
- Неясные личные цели.
- Заторможенное личное развитие.
- Неумение решать проблемы (принимать решения).
- Отсутствие творчества в работе.
- Неумение влиять на людей.
- Непонимание специфики управленческого труда.
- Низкие организаторские способности (неспособность руководить).
- Неумение обучать.
- Неумение формировать коллектив.

1.3. Домашнее задание

- **Задание 1**
- Поясните различные аспекты менеджмента любого туристического предприятия.
- Какие функциональные роли должен выполнять отдел человеческих ресурсов туристической фирмы?
- **Задание 2**
- Как Вам представляется менеджмент персонала? Основные цели персонала управления туристическим предприятием.
- Дайте краткую характеристику механизму управления персоналом. Какие из элементов этого механизма требуют первоочередного совершенствования на туристическом предприятии, где Вы проходили практику?
- **Задание 3**
- Какие изменения Вы можете отметить в требованиях, предъявляемых к работнику, при изменениях внешних и внутренних условий, при изменении окружающей среды. Дайте их краткую характеристику. Дополните перечень изменений, представленный в табл. 1.1.
- В чем суть «концепции ограничений».
- **Задание 4**
- Попытайтесь сформулировать те недостатки, которые присущи туристическому предприятию, где Вы проходили практику в области управления персоналом. Поясните причины этих недостатков.
- Составьте примерный план (перечень мероприятий) по созданию эффективной системы управления персоналом на Вашей базе-практики.
- **Задание 5**
- **(Решение конкретной ситуации)**
- Туристическая компания «А Тур» в связи с удачной попыткой выхода на западный рынок имеет необходимость расширения своего вида деятельности. Перед менеджером по персоналу поставлена задача разработать перечень требований, проранжировать их по значимости и подобрать соответствующего работника. Изложите Вашу точку зрения и сделайте обоснование составленного Вами перечня требований.

Глава 2. Планирование потребности в персонале

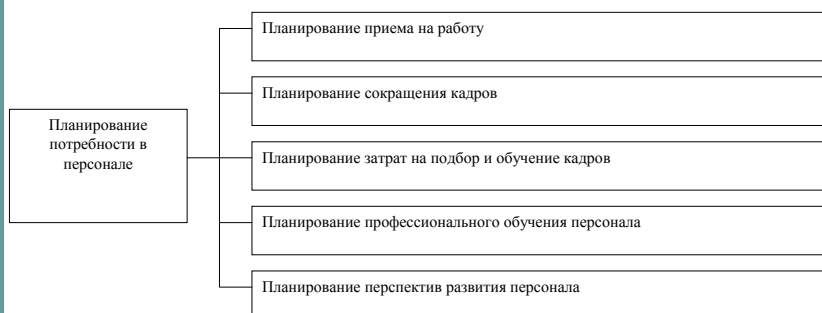
Учебная цель и методы ее достижения

- Глава состоит из пяти параграфов. Особое внимание уделяется главным факторам определения потребности в кадрах, а также основным методам планирования кадров.
- После изучения данной главы обучающийся должен усвоить основные понятия планирования потребности в кадрах, представлять схему такого планирования в виде процесса принятия решения, знать методы определения потребности в персонале, наконец, уметь спланировать расходы на содержание персонала. Методы достижения учебной цели: изучение теории вопроса, выполнение практических заданий, связанных с планированием потребности в персонале.

2.1. Определение потребности в кадрах

*Под **потребностью в кадрах** понимают систему планирования персонала, необходимого для целенаправленного выполнения задач хозяйственного объекта в количественном, качественном, временном и пространственном отношениях.*

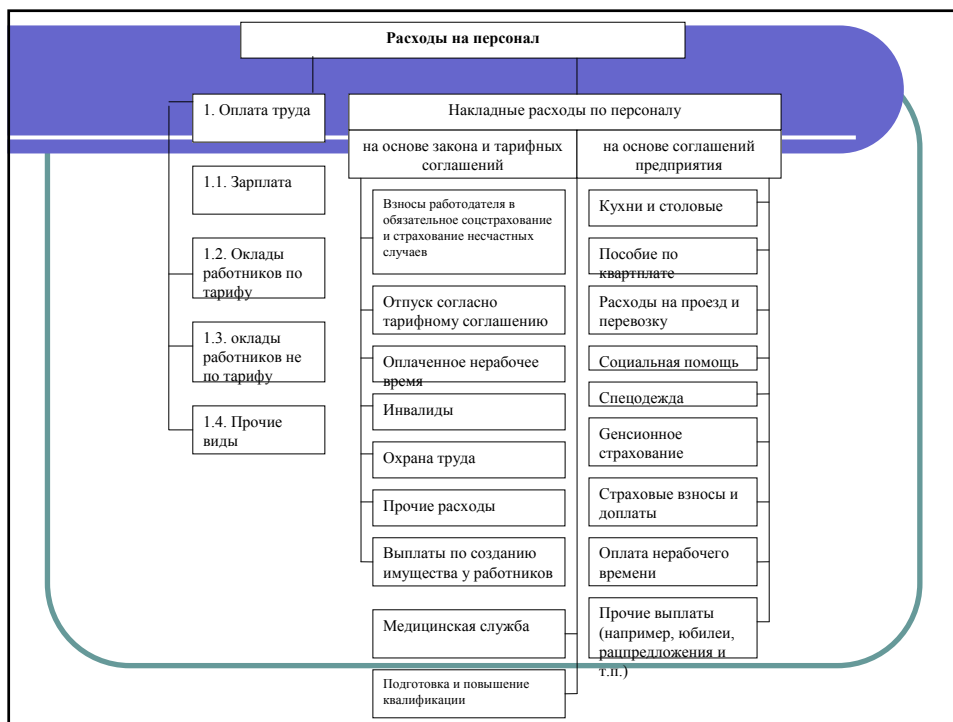
Технология планирования потребности в персонале



2.2. Главные факторы определения потребности в кадрах

Основные факторы, влияющие на потребность в кадрах

- 1. Экономическое положение, конъюнктура производства
- 2. Продолжительность работы
- 3. Уровень технической оснащенности
- 4. Текучесть кадров
- 5. Уровень организации предприятия
- 6. Технологический процесс
- 7. Планы рационализации
- 8. Профиль требований к рабочим местам
- 9. Профиль квалификации
- 10. Профиль кадрового состава
- 11. Недостатки квалификации
- 12. Программы обучения и повышения квалификации
- 13. Структура возраста кадров и т.д.



2.5. Домашнее задание

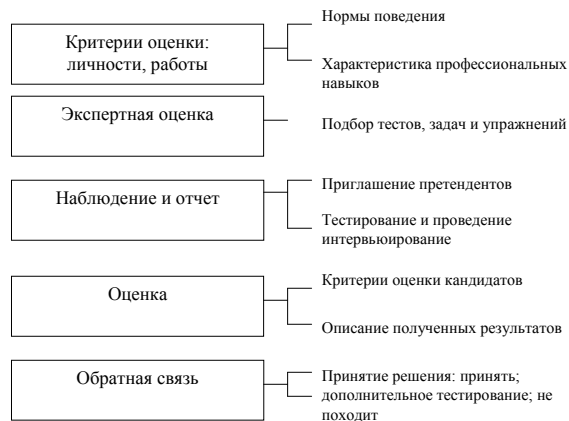
- **Задание 1 (РКС)**
- Рассмотрите количественные, качественные и временные аспекты потребности в кадрах применительно к своему предприятию (база практики).
- Определите основные показатели и факторы, влияющие на потребность в кадрах.
- **Задание 2 (РКС)**
- Рассмотрите одно из структурных подразделений Вашего места работы (практики).
- Определите количество персонала, необходимого для создания нового турпродукта.

Глава 3. Отбор персонала

- **Учебная цель и методы ее достижения**
- Глава состоит из четырех параграфов. Основное внимание сосредоточено на рассмотрении проблемы привлечения персонала в организацию и особенностях отбора на внутреннем и внешнем рынке рабочей силы.
- После изучения материала обучающиеся должны понимать кадровую политику, уметь привлечь на вакантные места нужных людей, используя для этого внутренний и внешний рынок рабочей силы. Чтобы избежать ошибок в процедуре отбора, необходимо знать преимущества и недостатки отбора персонала как внутри организации, так и за ее пределами.
- Методы достижения учебной цели: изучение теории вопроса и решение конкретных ситуаций.

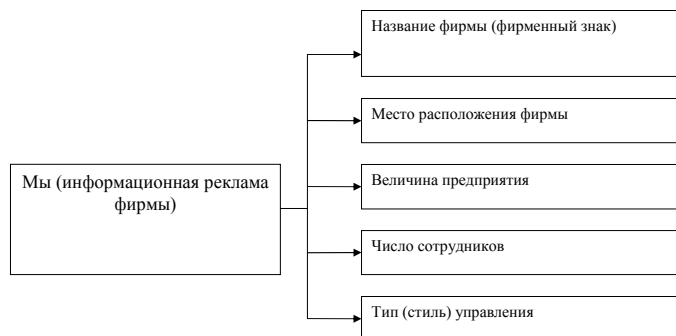
3.1. Кадровая политика турфирмы

Схема процесса подбора персонала



3.2. Привлечение персонала

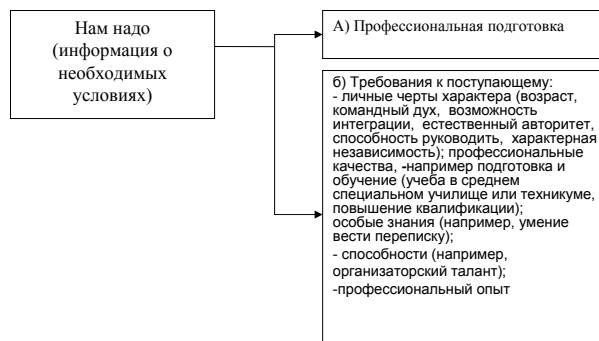
Содержание информации о фирме



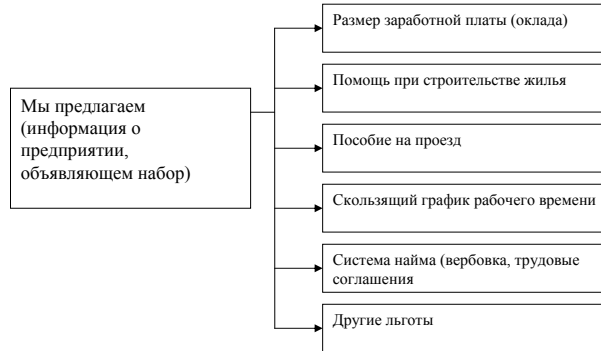
Характеристика вакансий, функций и возможностей развития персонала



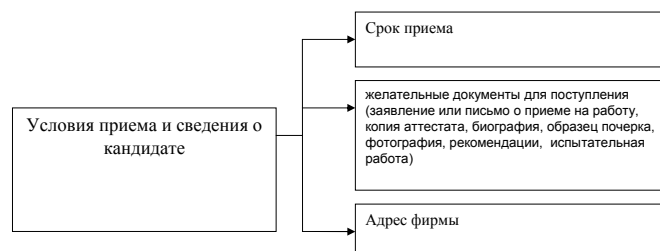
Оценочные критерии к личности претендента



Преимущества и льготы со стороны фирмы



Информация об условиях приема и сведения о претенденте



3.3. Рынки рабочей силы



Преимущества и недостатки отбора кадров внутри предприятия

- **Преимущества**
- Появляется возможность продвижения возникает сплоченность на предприятии, улучшается микроклимат в коллективе)
- Незначительные расходы при наборе
- Знание производства
- Знание сотрудников и их возможностей
- Соблюдение производственного уровня вознаграждений (при приеме работника со стороны – повышенный оклад рыночной конъюнктуры)
- Быстрое замещение должности
- Свободны начальные места для молодежи
- **Недостатки**
- Уменьшается возможность выбора
- Высокие расходы на повышение квалификации – возможна «производственная слепота» (то есть не видно недостатков на своем предприятии)
- Разочарование среди коллег, например, меньше рвения при продвижении по службе к должности начальника, напряженное внимание, соперничество ведет к сильной коллегиальной связи, решению любого вопроса сообща
- Замещение мест и повышение в должности только «ради мира и спокойствия». Не хотят сказать «нет» сотруднику, который проработал долгое время

Преимущества и недостатки отбора кадров на внешнем рынке

● **Преимущества**

- - большая возможность выбора
- - новые импульсы для предприятия
- - поступающий приносит опыт другого предприятия и легче завоевывает признание
- - прием на работу непосредственно удовлетворяет спрос в кадрах

● **Недостатки**

- - большие расходы при наборе
- - высокая квота при приеме со стороны способствует текучести кадров
- Отрицательное воздействие на климат в коллективе
- Много времени затрачивается на испытательный срок из-за отсутствия знаний и умений у нового работника
- - нет знания производства (необходимо общее введение – расходы на время)
- - замещение должности требует большой затраты времени

3.4. Решение конкретных ситуаций

- 1. Попробуйте сформулировать принципы кадровой политики, положенные в основу формирования трудового коллектива в турфирме – базе практики. Проанализируйте подходы и источники набора кадров в турфирме – базе практики за последние 5 лет и дайте оценку их эффективности.
- 2. Как Вы понимаете выражение "*потребность в кадрах*"? Попробуйте определить правильность отбора кадров для функционирующих подразделений данной турфирмы.
- 3. Назовите источники информации при подборе кадров; дайте их характеристику. Выясните, какие из них несут объективный характер. Оцените предложенный в табл. 3.1 перечень источников информации, его достаточность (недостаточность). Дополните таблицу с учетом теории и практики Вашей работы в этом направлении.
- 4. Подумайте, каким образом можно расширить перечень преимуществ набора как на внутреннем рынке, так и на внешнем. Выявите и объясните проблемы при отборе кадров на различных рынках в фирме, где Вы и проходили практику.
- Как в перспективе могут быть, по Вашему мнению, решены проблемы рынков рабочей силы в Вашей организации?

Глава 4. Оценка персонала

- **Учебная цель**
- Глава состоит из пяти параграфов. Описываются методы и цели оценки персонала, дана характеристика личных и технических средств, используемых при оценке кадров.
- После изучения параграфа обучающийся должен уметь с помощью предложенных критериев и их рангов оценить личность, претендующую на должность менеджера турфирмы. Методы достижения учебной цели: изучение теории вопроса, постановка заданий, упражнения и решение конкретных ситуаций.

4.1. Методы и критерии оценки труда и персонала

4.1.1 Методы оценки

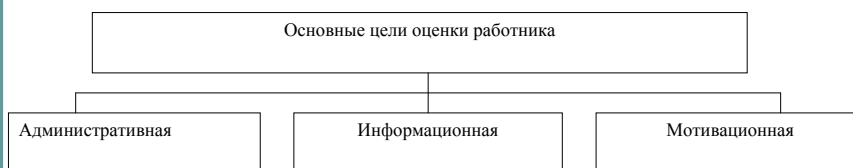
- Все методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:
- *прогностический метод*. При таком методе широко используются анкетные данные; письменные или устные характеристики; мнения и отзывы руководителя и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты;
- *практический метод*. Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;
- *имитационный метод*. Претенденту предлагается решать конкретную ситуацию (ситуации).

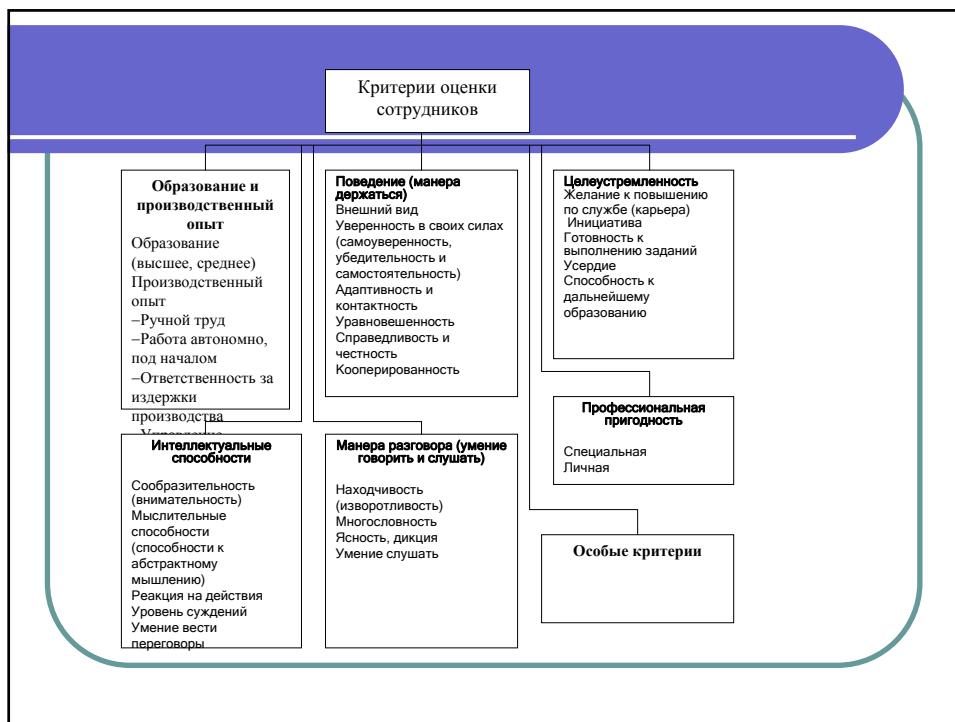
4.1.2. Критерии оценки труда претендентов

Критерий оценки труда претендента	Степень развитости критерия				
	A	B	C	D	E
	отдача недостатков	отдача соответствует требованиям	отдача соответствует требованиям в полном объеме	отдача превосходит требования в наиболее полном объеме	отдача превосходит в значительной степени
1.Количество труда (производительность)					
2.Качество труда					
3.Отношение к работе					
4.Тщательность в работе					
5.Готовность к сотрудничеству					

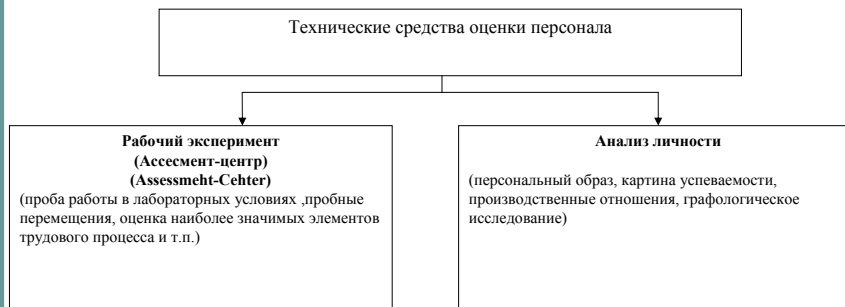
4.1.3. Критерии оценки сотрудников

Цели оценки работника

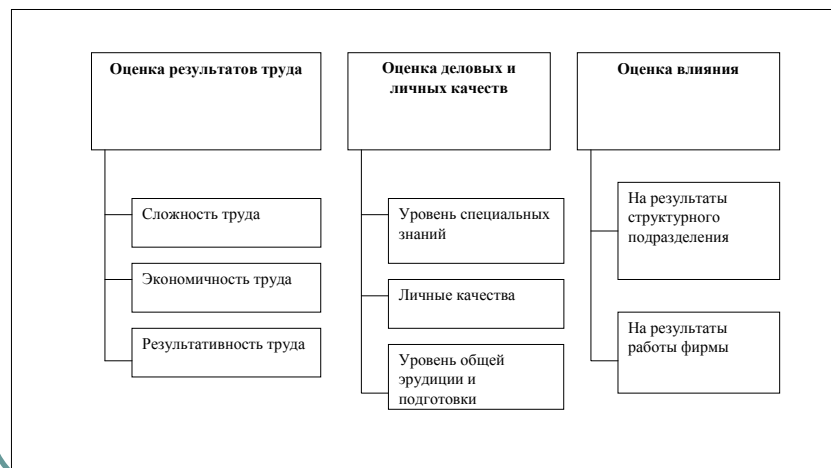




4.2.2. Технические средства оценки персонала



4.3. Экспертная оценка персонала Критерии оценки персонала



Значение характерологических признаков руководителя коллектива

Личностные и профессиональные параметры, определяющие эффективность деятельности руководителя	Уровень показателя (баллы)			
	низкий	средний	хороший	отличный
Компетентность	3,0	5,0	6,0	7,0
Коммуникабельность	2,0	4,5	6,5	7,0
Эмоциональная устойчивость	2,5	4,0	6,0	6,5
Смелость	2,0	4,0	5,5	6,0
Доверие	3,0	3,5	4,0	6,0
Настойчивость	2,0	4,0	6,0	6,5
Личное обаяние	1,5	3,0	4,5	6,0
Умение заблаговременно позаботиться о чем-либо	2,0	3,0	4,0	6,0
Владение речью	2,0	4,0	5,0	5,5

4.4. Домашнее задание

- **Задание 1**
- Попробуйте на основе рис. 4.2. оценить труд наиболее известных Вам членов Вашего коллектива. (Проведите личный тренинг). Соответствуют ли цели оценки работника, представленные на рис. 4.1, целям оценки в организации, где Вы проходили практику.
- **Задание 2**
- **Упражнение 1**
- Вы хотите провести интервью с начальником отдела реализации турпродукта. Составьте профиль требований позиции «начальник отдела реализации» и проведите интервью.
- **Упражнение 2**
- Экономист работал в организации всего один год. Он уходит, и Вы понимаете, что главная причина—это недостатки в стиле работы начальника экономического отдела. Как Вы будете вести последнюю беседу с экономистом? Подготовьте структуру беседы.
- **Упражнение 3**
- Вы ищите нового заместителя директора турфирмы. Вы получили 18 заявлений кандидатов. Как Вы оцениваете переданные документы кандидатов?
- Ваша цель: Вы хотите выбрать 5-6 кандидатов и пригласить их на интервью и тестирование в фирму для окончательного решения вопроса?
- **Рекомендации к упражнениям 1—3**
- Установите взаимопонимание с кандидатом и дайте ему возможность чувствовать себя свободно.
- В ходе интервью концентрируйте внимание на требованиях к работе.
- Не оценивайте по первому впечатлению. Подождите, пока не получите всю информацию.
- Подготовьте перечень структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам. Вместе с тем будьте достаточно гибки, чтобы исследовать другие возникающие вопросы.
- **Упражнение 4**
- Оценки имеют субъективный характер (элемент). Какие ошибки могут возникнуть в процессе интервью? Назовите их причины.

Глава 5. Методы и стиль управления персоналом

- **Учебная цель и методы ее достижения**
- Глава включает два основных раздела: методы управления и стиль руководства.
- После изучения данного параграфа обучающиеся должны знать роль каждого метода управления, уметь делегировать полномочия. Кроме того, с учетом управляемой системы и личности менеджера они должны уметь подобрать такие методы руководства и стиль управления, чтобы достичь целей организации с минимальными издержками. Методы достижения учебной цели: изучение теории вопроса и решение конкретных ситуаций.

5.1. Понятие и классификация методов управления

Метод управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

5.6. Домашнее задание

- 1. На конкретных примерах покажите применение менеджером различных методов управления и стилей руководства. Выявите случаи, когда стиль руководства сдерживает развитие предприятия и вступает в противоречие с эффективными методами управления.
- 2. Попробуйте определить стиль руководства известного вам менеджера (авторитарный, демократический или невмешательский). Дайте ваши объяснения.
- **Решите конкретные ситуации:**
- **Ситуация 1**
- Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:
- **А.** Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решения начальника; предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.
- **Б.** Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах начальник.
- **В.** Выражу свое несогласие с решением начальника; предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его задания, порученные моему подчиненному без моего согласия.
- **Г.** В интересах дела отменю задание начальника, прикажу подчиненному продолжать начатую работу.

- **Ситуация 2**
- Между вашими подчиненными возник конфликт, мешающий им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к вам, чтобы вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Ваша позиция в данной ситуации:
- **А.** Мое дело — не допустить, чтобы они конфликтовали на работе, а решать конфликт — их личное дело.
- **Б.** Лучше всего разобраться в этом общественным организациям.
- **В.** Прежде всего необходимо разобраться в причинах конфликта самому и попытаться найти способ их примирить.
- **Г.** Выяснить, кто из членов коллектива — авторитет для конфликтующих, и воздействовать на людей через него.
- **Ситуация 3**
- Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил задание в срок, хотя дал слово сделать эту важную работу к намеченной дате. Ваша реакция:
- **А.** Сначала добиться выполнения задания, а затем уже поговорить наедине: воспитывать, а если надо — наказывать.
- **Б.** Поговорить с ним наедине, выяснить причину срыва, добиться выполнения работы, наказывать в случае повторного нарушения вдвойне.
- **В.** Сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, и посоветоваться о том, какую форму воздействия применить к нему.
- **Г.** Отменить задание, передать вопрос на решение коллектива. В дальнейшем вести тщательный контроль за его работой, вовремя исправлять ошибки.

Глава 6. Движение и профессиональное развитие персонала

- **Учебная цель и методы ее достижения**
- Глава состоит из четырех параграфов.
- После изучения обучающийся должен усвоить необходимость постоянного совершенствования квалификации работников, уметь разрабатывать систему переподготовки персонала применительно к условиям экономического развития турфирмы, выдвигать необходимые требования к персоналу и его качественному подбору. Методы достижения учебной цели: изучение теории вопроса, решение конкретных ситуаций, итоговый тест.

6.1. Текучесть кадров

- **Текучесть кадров** — уход работников с предприятия как по собственной инициативе, так и по инициативе администрации. Кроме того, происходит демографическое движение персонала — перемещение работников в связи с возрастными изменениями, по производственной необходимости (внутрифирменное движение) и др.

Факторы, вызывающие движение персонала

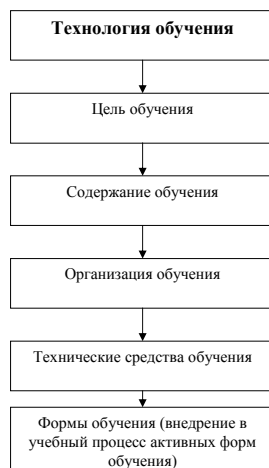
- *факторы, возникающие на самом предприятии (производственные)* — величина заработной платы, условия труда, уровень автоматизации производства, перспектива профессионального роста и т.п.;
- *личностные факторы* — возраст работников, уровень их образования, опыт работы и т.п.;
- *факторы, внешние по отношению к предприятию*, — экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т.п.

Уровень текучести кадров (ТК)

$$TK = \frac{P_{т.к.}}{P_{с.с.}} \times 100\%$$

6.2. Обучение персонала

Технология обучения



Повышение квалификации персонала

- *Повышение квалификации — это постоянный процесс обновления знаний. Изменения в обществе, экономике, жизненном укладе людей требуют и совершенствования работников. Развитие рыночных отношений привело к созданию новых форм организаций, что выдвигает более высокие требования к уровню подготовки персонала*

- **Цели переподготовки** — не только зеркальное отражение потребностей, интересов и проблем работников, но и отражение борьбы, требований и условий окружающего мира. Изменения в окружающей среде, обществе, экономике, философии преподавания автоматически вызывают изменения в представлении о целях переподготовки.



6.4. Домашнее задание

- **Задание 1**
- На основе изложенных рекомендаций разработайте модель изменения структуры переподготовки работников Вашей организации. Продумайте, каким образом можно улучшить структуру повышения квалификации кадров?
- **Задание 2**
- Попытайтесь сформулировать программу Вашего профессионального развития по следующим критериям-требованиям:
- Сильные стороны;
- Возможности улучшения. Как можно развивать дальше существующие сильные стороны? (Конкретные мероприятия.)
- Какие профессиональные цели у Вас имеются?
- В каких областях необходимо в будущем получить знания?

Глава 7. Деловая игра «Менеджер» Учебная цель и методы ее достижения

- Деловая игра «Менеджер» помогает членам трудового коллектива научиться сотрудничать ради достижения высоких результатов. Она позволяет понять, какие действия уводят от намеченной цели и что нужно сделать, чтобы преуспеть. Тем самым игра способствует самооценке менеджера.
- Полученные в процессе игры навыки с успехом могут применяться не только в дальнейшем обучении, но и в будущей практической деятельности. Методы достижения учебной цели: изучение теории вопроса, решение конкретных ситуаций, сравнительный анализ управленческих ценностей, определение уровня организационной культуры и путей ее повышения.
- Основой для написания данной главы послужило учение Р. Блейка и Дж. Мутон.

- Деловая игра проводится на заключительном этапе изучения курса «Управление персоналом в туризме». Участники выполняют задания самостоятельно. Роль преподавателя — не давать готовые ответы, а организовывать процесс учебы и оценивать знания.
- Важно, чтобы участники предварительно проработали все темы изучаемого курса.. Информацию они должны заносить в рабочую тетрадь.

Цели тренинга

Краткое ознакомление с целями тренинга позволит понять. Почему тренингу отводится столь важная роль.

1. Персональное изучение:

—изучение «Менеджмента персонала» как основы для совершенствования собственного стиля управления;
определение собственного стиля управления,
повышение личной ответственности в отношениях с другими людьми.

2. Изучение процесса коллективного принятия решений:

- овладение способами повышения эффективности;
- овладение понятием командной синергии и способами ее достижения;
- выработка стандартов самовыражения и пропаганды своих взглядов на основе открытости и искренности;
- изучение способов разрешения конфликтов;
- исследование влияния лидерства;
- приобретение навыков сочетания индивидуальных и коллективных целей;
- изучение и использование аналитических методов управления персоналом.

3. Овладение умениями и навыками урегулирования межгрупповых конфликтов:

- исследование явления межгрупповой конкуренции;
- выработка высокой оценки искренних отношений взаимного доверия как средства укрепления сотрудничества между группами.

4. Овладение средствами достижения высокой организационной культуры:

- формирование стандарта высокой организационной культуры;
- осознание влияния, оказываемого на поведение индивида в коллективе;
- выработка высокой оценки организационной культуры и возможных результатов ее применения;
- выработка планов применения полученных знаний, умений и навыков управления персоналом.

Цели участия в деловой игры «Менеджер»:

- приобрести знания о личностных качествах руководителя;
- самоидентифицировать себя по отношению к типам управления;
- получить навыки коллективной работы в ходе выработки параметров организационной культуры и формирования отношений взаимного доверия как средства укрепления сотрудничества между группами;
- научиться определять критерии эффективности управленческого труда;
- выработать стандарты самовыражения, обмена мнениями и высокой организационной культуры;
- освоить способы разрешения конфликтных ситуаций;
- приобрести навыки совмещения индивидуальных и коллективных целей;
- изучить явление межгрупповой конкуренции;
- сформировать представления о применении полученных знаний и навыков в практической работе.

Типы управления по ГРИД. ГРИД наглядно представляет различные способы реализации руководителем своих полномочий. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях: а) забота о производстве (ось x — стремление к получению положительных производственных результатов), б) забота о людях (ось y — стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе доверия и уважения работников, симпатии друг к другу, понимания и поддержки). Это создание благоприятных условий труда, ходатайства о повышении зарплаты, премирование и т.д. Для определения типа управления используется таблица с 9-балльной оценкой измерений



Таблица для определения типов управления



Спасибо за внимание!