МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОУ ВПО "РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (РИНХ)"

Филиал в г. Махачкала

КАФЕДРА "ИНФОРМАТИКА И МЕНЕДЖМЕНТ"

Допустить к защите Зав.кафедрой к.э.н., доцент

Умалатов К.А. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

"\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2010г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА СПЕЦИАЛИСТА

ТЕМА: "ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ персоналом в фирме"

Автор квалификационной

работы, Мусаева Л.М.

Руководитель квалификационной

работы, доцент, к.э.н. Гаджиев Х.М.

Махачкала

2010

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОУ ВПО "РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (РИНХ)"

Филиал в г. Махачкала

КАФЕДРА "ИНФОРМАТИКА И МЕНЕДЖМЕНТ"

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент Умалатов К.А. "\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2010г.

ЗАДАНИЕ НА ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Студент Л. Мусаева код ДП 2069085 080507\_\_\_\_\_\_\_

1. Тема: Организация системы управления персоналом в фирме, утверждена приказом по РГЭУ № \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Срок представления проекта к защите " *\_\_* "\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2010 г.

3. Исходные данные для проектирования:

3.1. Статистические материалы, бухгалтерская документация и отчетность предприятия.

3.2. Литературные источники по проблемам управления персоналом на предприятии.

4. Содержание дипломного проекта (по разделам):

4.1. Концепции управления персоналом организации в условиях рыночных отношений.

4.2. Управление персоналом на туристической фирме "Сириус".

4.3. Совершенствование системы управления персоналом в ЗАО "Сириус".

5. Перечень графического материала:

5.1. Турпродукт фирмы "Сириус".

5.2. Организационная структура турфирмы "Сириус".

5.3. Планируемый объем услуг туристкой фирмы "Сириус".

5.4. Структуру цены на услуги туризма.

5.5. Структура себестоимости тура на выезд в Италию на лето 2010 года турфирмы "Сириус".

5.6. Дерево свойств сотрудников.

5.7. Результаты профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих, руководителей и специалистов за 2009г.

5.8. Пример заполнения индивидуальной анкеты определения ненормированных групповых коэффициентов важности свойств.

5.9. Таблица экспертного оценивания группы свойств.

Руководитель проекта Гаджиев Х.М.

Задание принял к исполнению " " 2010г.

**РЕФЕРАТ**

Дипломный проект изложен на 94 страницах печатного текста, включает 7 таблиц, 2 рисунка, список использованных источников 43 наименований и приложения.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, МОДЕЛИ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ, ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ, ДЕСТРУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ, ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Объектом исследования является туристическая фирма "Сириус", как объект, в котором необходимо организовать эффективное управление персоналом.

Предметом исследования является система управления персоналом на предприятии.

Целью дипломного проекта являются организация эффективной системы управления персоналом для использования в практической деятельности предприятия.

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием. Особенно это важно для такой отрасли как туризм.

Развитие туризма оказывает стимулирующее воздействие на такие секторы экономики, как транспорт, связь, торговля, строительство, сельское хозяйство, производство товаров народного потребления, и составляет одно из наиболее перспективных направлений структурной перестройки экономики.

Данный дипломный проект состоит из трех разделов.

Во введении ставится цель и задачи исследования, формулируются основные положения дипломного проекта.

В первом разделе – теоретическом – раскрываются все аспекты, касающиеся управления поведением персонала, это факторы, влияющие на выбор стиля руководства персонала, различные методы по подготовке и обучению квалифицированных работников, межличностные различия и мотивации работников, методы набора и отбора персонала и многое другое.

Во втором разделе – аналитическом – отражены все вопросы по управлению персоналом на конкретном примере предприятия (в частности на турфирме "Сириус"). Здесь характеризуются и профессионально–квалификационный уровень персонала.

В третьем разделе – рекомендательном – приводятся пути улучшения системы управления персоналом на исследуемом предприятии.

**THE ABSTRACT**

The degree project is stated on 94 pages of the printed text, includes 6 tables, 3 drawings, list of the used sources 43 names and exhibit.

PERSONNEL MANAGEMENT, MODELS STILETTO MANAGEMENT, FUNCTION-STOIMOSTNOY ANALYSIS, DESTRUKTIVNOE BEHAVIOUR, PRINCIPLES of PERSONNEL MANAGEMENT, EVOLUTION MANAGERIAL SYSTEM, TRAINED POLICY

The object of the study is a tourist company "Sirius", as object, in which necessary to organize efficient management personal.

The subject of the study is a managerial system by personnel on enterprise.

The purpose of the degree project are an organization efficient managerial system by personnel for use in practical activity of enterprise.

Governing the personnel occupies the main place in managerial system enterprise. Particularly this it is important for such branches as tourism.

The Development of the tourism renders the стимулирующее influence on such sectors of the economy, as transport, relationship, trade, construction, agriculture, production goods public consumption, and forms one of the most perspective directions of the structured realignment economy.

Given degree project consists of three sections.

In introduction is put purpose and problems of the study, are formulated main positions degree of project.

In the first section - theoretical - open all aspects, concerning management behavior personnel, this factors, influencing upon choice stiletto management of the personnel, different methods on preparation and education skilled workman, interpersonal differences and motivations workman, methods of the set and selection of the personnel and a great deal another.

In second section - analytical - reflected all questions on personnel management on concrete example of the enterprise (in particular on tourist company "Sirius"). Are they here characterized and professional-qualification level of personnel.

In third section - recommendation - happen to the way of the improvement managerial system by personnel on under investigation enterprise.

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

Глава 1. Концепции управления персоналом организации в условиях рыночных отношений

1.1 Теоретические модели стиля управления персоналом

1.2 Личные факторы в управлении персоналом

## Глава 2. Управление персоналом на туристической фирме "Сириус"

2.1 Организационно-экономическая характеристика туристской фирмы "Сириус"

2.2 Система управления персоналом на турфирме "Сириус"

2.3 Особенности контрактной политики турфирмы "Сириус"

Глава 3. Совершенствование системы управления персоналом в ЗАО "Сириус"

## 3.1 Пути совершенствования кадровой политики на турфирме "Сириус"

3.2 Разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом на турфирме "Сириус"

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

# **ВВЕДЕНИЕ**

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие "управление персоналом" рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием. Особенно это важно для такой отрасли как туризм.

В связи с бурным ростом туризма и его доли в мировой экономике ряд стран успешно развивают индустрию туризма, получая значительные доходы и поступления иностранной валюты. О месте и значении туризма в экономике некоторых стран свидетельствуют следующие данные: Италия доходами от иностранного туризма покрывает дефицит внешнеторгового баланса; во Франции туризм как источник валютных поступлений занимает третье место (после экспорта продукции черной металлургии и автомобильной промышленности): в Швейцарии - второе место, после экспорта продукции машиностроении; в Англии туризм – четвертая экспортная статья и самый крупный источник поступления американских долларов.

На долю туризма приходится около 10 процентов мирового валового национального продукта, мировых инвестиций, всех рабочих мест и мировых потребительских расходов.

Развитие туризма оказывает стимулирующее воздействие на такие секторы экономики, как транспорт, связь, торговля, строительство, сельское хозяйство, производство товаров народного потребления, и составляет одно из наиболее перспективных направлений структурной перестройки экономики.

Системное применение методики, технологии и рычагов менеджмента, связывающего воедино производство, распределение и потребление через рыночный сбыт уже созданной продукции позволяет повысить эффективность обслуживания и значение туристского продукта в структуре потребностей различных контингентов населения, исходя из социально-экономических интересов и задач общественного развития.

В связи с этим для каждого типа предприятий - для туристского хозяйства как туроператора основного производителя комплекса услуг на собственных производственных фондах; для турфирмы как торгово-производственного звена коммерческой деятельности, выполняющего функции туроператора и туристского агента; для других предприятий и организаций — предстоит создать конкретные методики использования менеджмента в целях полного сбыта продукции основных и дополнительных услуг на условиях полного хозрасчета или с применением его элементов по отдельным платным услугам самодеятельного туризма.

Объектом исследования является туристическая фирма "Сириус", как объект, в котором необходимо организовать эффективное управление персоналом.

Предметом исследования является система управления персоналом на предприятии.

Данный дипломный проект является попыткой разработать основные принципы менеджмента, в первую очередь для туристских фирм и туристских предприятий Республики Дагестан.

При выполнении настоящего дипломного проекта был изучен опыт работы некоторых активных туристских фирм республики ("Сириус", "Джага", "Джами", "Азия", "Меридиан") за последние пять лет, проведен анализ структуры управления сложившейся на турифирме "Сириус".

Данный дипломный проект состоит из трех разделов.

В первом разделе – теоретическом – раскрываются все аспекты, касающиеся управления поведением персонала, это факторы, влияющие на выбор стиля руководства персонала, различные методы по подготовке и обучению квалифицированных работников, межличностные различия и мотивации работников, методы набора и отбора персонала и многое другое.

Во втором разделе – аналитическом – отражены все вопросы по управлению персоналом на конкретном примере предприятия (в частности на турфирме "Сириус"). Здесь характеризуются и профессионально–квалификационный уровень персонала.

В третьем разделе – рекомендательном – приводятся пути улучшения системы управления персоналом на исследуемом предприятии.

**Глава 1. КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**1.1 Теоретические модели стиля управления персоналом**

Планирование трудовых ресурсов относительно новое для большинства предприятий вид деятельности. До недавнего времени основное внимание уделялось планированию других экономических ресурсов (материальных, технических, финансовых и т.д.). Однако сейчас это пересматривается и одна из причин этого факта является то, что в последние годы предложение рабочей силы стало юридическим фактом деятельности многих предприятий. Затраты на труд у многих фирм в настоящее время превратились в основную часть общих расходов, поэтому важно обеспечить максимальную эффективность использования трудовых ресурсов. Способность предприятия успешно решать названную выше задачу зависит от того, на сколько точно будут рассчитаны, а затем проконтролированы затраты на труд.

Рабочая сила есть такой же ресурс, как и материальные, технические, финансовые ресурсы. Однако в отличие от названных ресурсов она имеет принципиальные отличия, которые заключаются в следующем:

- если со временем материальные, технические ресурсы стареют (физически, морально), то трудовые ресурсы дорожают (улучшается квалификация рабочего, растет опыт);

- наемный работник может отказаться от условий, на которых предприятие предполагает его использовать;

- работник может уволиться из предприятия по собственному желанию;

- работник может бастовать;

- работники не могут рассматриваться как однородная субстанция;

- работники могут переучиваться;

- работники могут решать, что те или иные типы профессий для них социально неприемлемы, с ними необходимо вести переговоры.

В теории управления известны различные модели, анализирующие факторы, влияющие на выбор стиля руководства персоналом. Одной из таких является модель, которая была разработана Эшриджским колледжем по менеджменту в Англии в 60-70 года. Она различает четыре стиля руководства: приказы; реклама; консультации; единение.

Приказы: менеджер вырабатывает собственное решение и передает его подчиненным для исполнения. Персонал ожидает указаний к выполнению безо всяких вопросов.

Реклама: в данном случае менеджер также вырабатывает собственное решение, но вместо простого объявления его подчиненным, он пытается убедить их, что данное решение является наилучшим, то есть он рекламирует данное решение, чтобы свести на нет любое потенциальное сопротивление.

Консультации: менеджер, применяя этот стиль, не выносит решения до тех пор, пока не проконсультируется со своими подчиненными. Он предоставляет им удобный случай высказать мысли, предложения и советы, осознавая, что служащие в действительности могут знать в определенных областях больше, чем он сам. Такой менеджер может иметь хороших специалистов-консультантов по отдельным отраслям знаний. Окончательное решение все же принадлежит менеджеру, но оно не будет принято, пока не выслушано мнение подчиненных, которые таким образом чувствуют себя вовлеченными в дело и ощущают свою значимость.

Единение: применяя этот стиль, менеджер вместе с подчиненными на равноправной основе вырабатывает демократичное решение. Менеджер определяет проблему и может обозначить границы, в пределах которых может быть выработано решение (например, бюджетные ограничения). Затем проблема обсуждается в свободной дискуссии среди подчиненных, и окончательное решение обычно бывает отражением решения большинства.

Эти четыре стиля легки для понимания и чаще всего встречаются в повседневной жизни. Большинство менеджеров применяют разные стили в различных ситуациях. Если горит здание, менеджер прикажет вам уходить, так как это не время для демократических решений. С другой стороны, если перекрашивается комната отдыха, он может успешно применить стиль единения, допускающий свободную дискуссию для решения вопроса цвета окраски, мебели и т.д. Это, так сказать, примеры крайних случаев.

Таким образом, некоторые менеджеры действуют в рамках определенного стиля, но большинство фактически применяют в зависимости от обстоятельств все четыре стиля.

Заметный вклад в теорию управления внес "автомобильный король"Генри Форд, который, опираясь на организационно-методические разработки Иогансона, приглашенного им в 1911г. советника - бывшего директора Шведского арсенала, наладившего на множестве заводов изготовление деталей, блоков и сборки великолепного стандартного оружия, разработал принцип вертикальной работы предприятия и осуществил его на своем концерне, где все основные производственные вопросы (от заготовок каучука на плантациях и переработки руды до сборки автомобилей на конвейере) решались из одного центра. Идеи Г. Форда о кооперированных связях производителей и единстве управления при изготовлении определенного продукта актуальны и поныне.

Форду принадлежат стратегические концепции прогрессивного развития промышленного производства: "принцип массового производства", которое обеспечивает получение массовой прибыли; "идея стандартизации"*,* позволяющая организовать конвейерный выпуск массовой продукции, повысить качество и значительно удешевить стоимость изделий; "детальное разделение труда", приводящее к узкой специализации и высшей квалификации работников (публикации на русском языке, 1924,1926).

ИзысканияГаррингтона Эмерсона (1853-1931) по применению научной организации труда во всякой целесообразной человеческой деятельности, а не только в ограниченном производственном процессе нашли теоретическое обобщение в книге "Двенадцать принципов производительности" (1912),увидевшей свет и в русскоязычном издании (1930). Здесь утверждалось, что "правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения", что "при совершенной организации даже самый слабый руководитель часто приносит лишь очень небольшой вред, а опирающийся на дефектную организацию и не воодушевленный никакими идеалами неизбежно проваливается и увлекает за собой все, что ему подчинено".

Работа американских психологов Р.Блейка и Дж.Моутона основана на возможности подготовки и обучения эффективных управляющих. Они считают, что подготовка менеджера – это воспитание определенной позиции и поведения среди подчиненных. Работа менеджера должна быть направлена на стимулирование творчества, поддержку нововведений, для менеджера обязательно умение ставить конкретные, выполнимые задачи перед подчиненными.

Схема Блейка-Моутона включает теоретическую разработку, с помощью которой менеджеры смогут выработать свой стиль в организации людей для выполнения поставленной перед ними задачи. Эта "сетка" управления была успешно применена в различных странах, разного рода организациях и функциональных отделах в пределах организации. Она равно применима от менеджеров низового звена до ведущих должностных лиц.

Непосредственно она основана на двух базисных элементах административного поведения: забота о людях и забота о производстве.

В этом контексте производство подразумевает все виды продукции и услуг: расчетные операции, стоимость продаж, качество предоставляемых услуг и прочее. Забота о людях также включает в себя заботу об их чувстве собственного достоинства, об их праве на справедливость и справедливое отношение, об их стремлениях и т.д., а также об их материальном благополучии. Любой менеджер будет в большей или меньшей степени проявлять одно из этих двух качеств (забота о производстве и забота о людях) при управлении своими подчиненными. Менеджер может проявить в высокой степени заинтересованность в производстве и крайне низкую заботу о людях или наоборот. Один и тот же менеджер может применить различные подходы при различных обстоятельствах, характеристики которых будут соответственно перемещаться по сетке. Любая точка сетки является реальной, но для простоты рассмотрим более детально только углы и центр схемы.

1:1 Безразличный менеджер

Менеджер, который выказывает очень низкую заботу о производстве в комплексе с низкой заботой о людях, фактически снимает с себя всякую ответственность. Его деятельность будет ограничиваться лишь тем уровнем, который необходим для поддержания работы, а сам он будет устраняться от беспокойства и предоставлять своих подчиненных самим себе. Персонал у такого менеджера будет ленивым и апатичным, а результат деятельности предприятия – минимальным.

1:9 Менеджер типа "управляющий загородным домом"

Менеджер, который находится на уровне 1 по линии производства и на 9 по линии заботы о людях, любит сохранять в отношениях со своими подчиненными уютную атмосферу "загородного дома". Такой тип менеджеров ценит дружеские отношения более высоко, чем заботу о производстве. На ошибки персонала смотрит сквозь пальцы, потому что они делают "лучше, чем могут". Недостаток этого типа управления заключается в том, что люди начинают избегать разногласий и критического отношения к работе, а при решении производственных проблем пытаются умолчать о недостатках.

9:1 Менеджер, сосредоточенный на выполнении задачи

С менеджером позиции 1:9 контрастирует менеджер, занимающий уровень 9:1, который стремится к высокой производительности, чего бы это ни стоило его подчиненным. Он игнорирует нужды людей и рассматривает персонал как часть производства, точнее, инструмент, посредством которого обеспечивается максимальный выход продукции. Применяя данный стиль управления, можно достигнутьвысокой производительности, правда, на небольшой промежуток времени, а индивидуальное творчество будет скорее подавляться, чем поощряться. Этот стиль легко приводит к конфронтации между коллективом и дирекцией.

9:9 Интегратор

Стиль менеджера занимающего позицию 9:9, отличается тем, что менеджер достигает высокой производительности посредством увеличения отдачи его подчиненных. Менеджер этого стиля использует индивидуальную и групповую мотивацию для достижения общей цели, при этом наиболее полно использует энергию руководимого им коллектива. Такой менеджер не допускает, что существует какая-то разница между двумя основными элементами и пытается объединить людей для выполнения производственных задач. Проблемы обсуждаются без промедления и открыто, а не в кулуарных спорах. Блейк и Моутон считают стиль 9:9 наилучшим, поскольку он строится на взаимопонимании и доверии. Некоторые могут усмотреть некую идеализацию этого стиля, но для реализации его требуется всего лишь очень опытный и энергичный менеджер, чтобы поддерживать на необходимом уровне моральное состояние коллектива и одновременно наивысший уровень производительности.

5:5 Посредник

Вероятно, это самый распространенный стиль среди достаточно хороших менеджеров. Он находится на компромиссной позиции. Такой тип менеджеров придерживается правил, методик поведения и нацеливается на производство продукта настолько, насколько это возможно, но при этом не ущемляет чувства людей. Менеджеры, занимающие серединную позицию 5:5, меняются только в пределах "золотой середины". Они поддерживают достаточно приемлемую производительность, но такую, которая поддерживает достаточно приемлемую моральную обстановку.

Доктор Джон Эйдер в 70-х годах разработал модель, которая иллюстрирует, каким образом находятся во взаимодействии люди и работа, которую они выполняют.

Его модель известна под названием координирующее руководство. Три пересекающихся круга представляют три важных элемента, которые менеджер или любой другой руководитель должен учитывать – выполнение задания, формирование коллектива, проявление индивидуальности.

Пересекаясь, круги показывают, что каждый из этих элементов находится во взаимодействии и оказывает влияние на остальные два. Например, обще коллективный моральный настрой и удовлетворенность работой будут выше, когда каждый член коллектива осознает свою роль в выполнении общей задачи. Подобным образом сплоченный коллектив может достичь гораздо большего, чем тот, где работники разобщены, хотя и имеют больший опыт. И, наоборот, ряд провалов в работе могут ослабить коллектив и его моральное состояние.

Руководство, которое слишком сосредотачивается на выполнении задания, оказывается не в состоянии обеспечить оптимальный выпуск продукции, поскольку противопоставляет себя коллективу. Руководители высокопроизводительных коллективов сосредотачиваются иногда в основном на подборе кадров, но это, как известно, может дать положительный результат лишь на короткое время, и вскоре производительность все равно будет страдать. Правильный баланс требует использования как индивидуальной заинтересованности, так и общего настроя коллектива на выполнение общей задачи.

Существует много других моделей и теорий стилей управления и руководства, но эти как нельзя лучше подходят к теме "Управление банками". Есть еще, например, "Теория зависимости", смысл которой сводится к тому, что менеджерам следует подгонять свой стиль под конкретные обстоятельства, или "Теория особенности", идея которой выражается в том, что руководителем рождаются, а не становятся, и в том, что быть или не быть хорошим менеджером зависит от индивидуальных или психологических особенностей.

В повседневной работе менеджеру приходится сталкиваться со множеством различных людей: подчиненными своего и других отделов, коллегами своего или какого-либо другого отдела организации, с вышестоящим начальством, покупателями, возможно, с представителями местных властей, прессой, представителями правительственных учреждений и т.д.

Подход к различным группам разный, но через все общение проходит единая линия, которая определяет человеческие отношения: в любой работе отношения должны быть приятными, вежливыми и справедливыми. Если менеджер отдает предпочтение личным симпатиям в отношениях, это приводит к трениям, отказу от сотрудничества и даже к открытому конфликту.

Искусство общения с людьми является неотъемлемой частью менеджмента; ему можно научить, его можно развить, но оно в основном уже сформировалось на самой ранней стадии жизни. Поэтому менеджер должен учитывать укоренившиеся позиции людей, быть объективным и сохранять любезное обращение. Слишком легко видеть только то, что хочется увидеть; рационализировать или забыть то, что не соответствует нашему мировоззрению; игнорировать действительность. Важно также и то, что делают другие, глядя на нас или слушая нас.

Менеджеру следует максимизировать эффективность поведения, например:

- слушать и запоминать;

- изыскивать ценную информацию в беседе;

- предлагать альтернативы;

- аргументировать свое несогласие;

- прояснять смысл вопроса;

- подводить итоги;

- предлагать решения и т.д.

И минимизировать деструктивное поведение, не следует:

1. показывать свои чувства в неподходящее время;

2. говорить слишком много или слишком мало;

3. хвалиться;

4. жаловаться;

5. не слушать собеседника;

6. выходить из себя.

Далее рассматривается несколько моментов поведения менеджера при его взаимодействии с различными категориями людей, с которыми ему приходится сталкиваться в течение рабочего дня.

КЛИЕНТЫ

Клиенты как внешние, так и внутренние (из других отделов организации) могут оказаться заведомо неприятными в общении, но менеджер никогда не должен позволить раздражению одержать верх, потерять терпение и допустить оскорбления. Если все же менеджер не может подавить свои чувства, лучше поручить одному из подчиненных вести дело с данными покупателями.

РУКОВОДИТЕЛИ

Хорошо налаженные взаимные связи между менеджером и руководителем – неотъемлемое условие успешной деятельности.

Очень часто приходится слышать жалобы: "Босс совсем меня не слушает". Для этого существует немало всевозможных причин – например, прекрасно понимает, о чем вы говорите, но ничем это не показывает; может случиться так, что собственные проблемы занимают его больше или он не заинтересован вашими предложениями, или же босс думает, что эту проблему можно решить без его вмешательства.

Поскольку руководитель ограничен во времени, убедитесь в том, что когда вы ему пишете или обращаетесь к нему, вы не слишком многословны или скучны. Выражайтесь четко и недвусмысленно, придерживайтесь фактов или обоснованных идей, дабы убедить его, что ваше решение или рекомендации единственно правильные. Если вы говорите с ним о какой-то возникшей проблеме, сделайте попытку, по крайне мере, предложить решение так, чтобы у него не было нужды думать об этом деле и заниматься им от начала до конца – делайте работу за своего босса настолько, насколько это возможно, и тогда вероятность того, что курс, которому вы собираетесь следовать, получит одобрение, будет очень велика.

РАВНЫЕ ПО ПОЛОЖЕНИЮ

У многих менеджеров горизонтальные связи с равными по статусу менеджерами из других отделов или организаций или же диагональные связи с их начальством или подчиненными происходят весьма часто и очень важны.

Сложность горизонтальных связей заключается в том, что менеджер не имеет влияния на людей, с которыми ему приходится общаться, поэтому приходится использовать убеждение, вести переговоры и торговлю, то есть обмен того, что ему нужно, на то, что он может предложить противоположной стороне. Менеджер может искать информацию, подходящее решение или способ ускорить поставку, а может быть, он создал некий беспорядок в каком-то деле или поставил в трудное положение другого менеджера и ищет способ это исправить. Придется использовать все искусство общения от умения понравиться через веселый нрав до искрящегося обаяния!

Проявляющих расположенность можно однажды пригласить на ужин, что всегда способствует развитию добрых отношений, и когда у менеджера возникает необходимость позвать их на помощь в трудную минуту, эти люди, по крайне мере, согласятся выслушать его просьбу.

В бизнесе существует старое выражение – "Обращаться с людьми хорошо по пути наверх, однако вы можете встретиться с ними вновь на пути вниз!" Другими словами, если вы попираете других людей в стремлении добиться власти или продвижения по службе, остерегайтесь, они могут занять такую позицию, которая усложнит вашу жизнь, если вы через некоторое время падете с высот, а они будут находиться в положении, когда их власть выше вашей.

ПОДЧИНЕННЫЕ

Отношения с подчиненными рассматриваются со всех сторон. Здесь достаточно сказать, что менеджеру следует установить в высшей степени доверительные и доброжелательные отношения с подчиненными. И тогда подчиненные придут к нему с появляющимися проблемами до того, как встанут перед ними в тупик, что даст возможность призвать персонал немного поднапрячься, когда этого требуют обстоятельства.

**1.2 Личные факторы в управлении персоналом**

Сегодня при устройстве человека на работу его физические данные не имеют большого значения. Развитие технологии позволило значительно сократить ряд работ, для которых были необходимы физическая выносливость и сила. Возможно, что в банковском деле зрение является наиболее важным физическим фактором, хотя можно встретить банковских работников, которые, имея различные дефекты зрения, хорошо выполняют свою работу. Однако сегодня некоторые банки все же настаивают на проведении медицинского обследования поступающих на работу.

Умственные способности личности могут быть определены как способность эффективно использовать свой интеллект – сумму общих умственных функций понимания, мышления, обучения, наблюдения, решения проблем, способность вступать во взаимные отношения. В некоторой степени успешное обучение и сдача экзаменов могут гарантировать определенный уровень умственных способностей, хотя некоторые работодатели могут дополнительно потребовать от предполагаемых кандидатов решить тесты на проверку уровня интеллекта, а также склонностей характера.

В контексте подбора на работу личные свойства обычно означают комбинацию эмоций, мотивации, интересов и социальных пропорций; другими словами, если приравнять это к личным качествам, это степень обаяния и влияния на людей. Если бы вас попросили описать индивидуальность тех, кого вы хорошо знаете, вы, скорее всего, стали бы описывать их поведение при различных обстоятельствах, характеризуя их как обаятельных, терпимых, предприимчивых, воодушевленных, дружелюбных, действующих согласованно, честных, надежных и т.д. Многие из этих характерных черт могут варьироваться в зависимости от ситуации; например, кто-то может демонстрировать покорность, имея дело с боссом, но проявлять деспотизм по отношению к подчиненным. Существуют различные тесты для определения характерных черт индивидуума, но обычно тесты не считаются хорошими предсказателями успеха в будущей работе.

Раньше считали, что если человек уже имеет работу, то он, скорее всего, ленив, избегает ответственности, действуют несогласованно и часто бывает довольно глупым (Дуглас Мак-Грегор назвал это теорией "Х"). Но исследования продолжались, и появилась более обнадеживающая точка зрения на природу человека, которая предполагала, что в подходящих условиях большинство людей могут значительно увеличить свою значимость; они не только избегают ответственности, но и сами ищут ее. Такая точка зрения видит работу не наказанием, а естественной функцией человека; нововведения и творчество присущи всем людям, а не ограничивается узким классом "управленцев". Это теория "У" Мак-Грегори.

Очевидно, что это наиболее современная точка зрения на работающего человека справедлива только в случаях максимально полного вовлечения работника в производство и получение им наибольшей выгоды.

Мотив – это побуждение воли; соображение и чувства, которое побуждает действовать, а мотивация – сила мотива, стимула.

Под мотивацией в смысле менеджмента мы подразумеваем стимулы, которые организует одного или группу работников целиком отдаться работе, причем это происходит добровольно, для блага организации или для реализации имеющихся программ.

Для разных людей существуют разные стимулы. Когда вы окончили школу или университет и получили первую работу, самым действительным стимулом для вас, скорее всего, было назначенное жалование – реальные деньги, которые вы сможете тратить без необходимости постоянно просить родителей оплачивать ваши расходы. Позже очень действенным стимулом вашей деятельности будет продвижение по службе и, возможно, машина компании, которой вы сможете пользоваться.

Взглянем на это с другой стороны, назовем это демотивацией. Что заставит вас оставить имеющуюся работу? Возможно, уменьшение зарплаты на 1/3 от сегодняшней, такое увеличение рабочего дня, что вы никак не можете быть дома раньше 11 часов вечера и совсем не видитесь с семьей. Если босс начинает публично отчитывать вас за каждую ошибку в офисе, даже если она никак к вам не относится, или распространять слухи о вашей личной жизни – все это может послужить причиной для того, чтобы потерять всякий интерес к работе.

Существует три основные теории мотивации:

Иерархия потребностей Маслоу*.*

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на семь основных категорий (в начале категорий было только 5):

1. физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе, сне и т.д.

2. потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с надежным видом на пенсию.

3. социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или к кому-либо, чувство, что тебя принимают другие.

4. Потребность в уважении: достижение успеха, одобрение, признание.

5. Познавательные потребности: знать, уметь, исследовать.

6. Эстетические потребности: гармония, порядок, красота.

7. (высший) Потребность в самоактуализации: реализация своих целей, способностей, развитие собственной личности.

Потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью.

Маслоу отмечает: "До сих пор мы говорили, что иерархические уровни потребности имеют фиксированный порядок, но на самом деле эта иерархия не такая "жесткая", как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работаем, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь".

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней.

Как отмечает Торенс Митчелл: "В нашем обществе физиологические потребности и потребность в безопасности играют относительно незначительную роль для большинства людей. Только действительно бесправные и беднейшие слои населения руководствуются этими потребностями низших уровней. Отсюда следует очевидный для теоретиков систем управления вывод о том, что потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности нижних уровней. Этот факт подтверждается исследователями, проводившими опросы работников о мотивах их деятельности".

Другой исследователь теории потребностей МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Анализируя различные возможные способы удовлетворения потребности власти, МакКлелланд отмечает: "Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей…".

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленной задачи, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании других отношений, оказании помощи другим.

Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контракты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Герцберг разработал еще одну модель мотивации, основанной на потребности. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал "гигиеническими факторами" и "мотивацией".

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. На их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Вот как Герцберг описывал соотношения между удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой: "Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию – это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой…"

Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ "Обогащения" труда. В ходе выполнения программы "Обогащения" труда, работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. Для того, чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Еще одна теория называемая Теорией ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работа с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты – вознаграждения и валентность. Ожидание в отношении затрат труда – результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затраченными усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Важное место в концепциях управления персоналом занимает анализ методов и критериев набора и отбора персонала в организации.

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах.

Большинство организаций предпочитают проводить отбор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников.

Отбор кадров – на этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляет наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и его подчиненными. Эффективный отбор кандидатов представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относится испытания, собеседования и центры оценки.

Рассмотрим их в отдельности.

ИСПЫТАНИЯ

Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способностей выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к детям. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с работой и испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количеством баллов.

ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ

В центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение "в корзине для бумаг", ставит кандидата на роль управляющего. Он должен принимать решения, обращаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим методам отборных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнения заданной роли, психологический тест.

СОБЕСЕДОВАНИЕ

Собеседование до сих пор является широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили ряд проблем, снижающих эффективность собеседований.

Существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересованно в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник – это личность. Когда новый человек приходит в организации, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые вписаться или не вписаться в новые рамки. Если, например, последний босс нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя его новый босс в действительности предпочитает устное общение.

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные методы адаптации работников в коллективе организации. Некоторые организации разработали официальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры в своих организациях. В этих программах указывается, чего же ждет организация от своих служащих, чтобы все они, независимо от своего положения или должности, вели себя соответственно имиджу корпорации.

В ходе неофициального общения новые работники узнают неписаные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношения к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей.

Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на прежней работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе. Руководитель должен также помнить о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них просто шоком.

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость, т.е. рост квалификации на один разряд приводит, по данным отечественных экономистов, к 0,034% роста производительности труда. При этом необходимо использовать кадры в соответствии с их профессией и квалификацией, управлять профориентацией и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отражающий характер и уровень взаимоотношений между работниками.

Эффективность труда повышается, если на освоение новых видов работ в условиях внедрения новой техники и технологии у работников с более высоким образовательным уровнем уходит в 2-2,5 раза меньше времени. Главное, конечно, заключается не просто в более быстром приспособлении этих работников к новой технике, а в том, что они за счет своей высокой образовательной и профессиональной подготовки получают возможность технологически "видеть" значительно больше своих непосредственных обязанностей в процессе производства. Именно это, как выяснилось в ходе бесед – рабочими, во многом предопределяет их более высокую степень удовлетворенности своим трудом.

Изучая удовлетворенность рабочих и возможные пути повышения стабилизации трудового коллектива, выявляют преимущественные направления этой работы.

Существенное значение имеют социальный климат в коллективе, важность которого отмечают около половины опрошенных рабочих предприятий.

Влияние различных видов и форм подготовки и повышения квалификации рабочих на результаты хозяйственной деятельности предприятие определяется рядом показателей, которые можно объединить в две группы: экономические и социальные.

В число экономических показателей входят: рост производительности труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов и т.д. Социальные показатели отражают уровень удовлетворенности трудом, его содержанием и условиями, формами и системами оплат.

Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации. Подготовка персонала представляет процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.

Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних специальных знаний, что вызвано НТП, равно как естественной потерей знаний. Исходя из этого, повышение квалификации кадров можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники, технологии, организации труда, производства и управления.

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки.

Система управления повышением квалификации базируется на следующих принципах:

1. Планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний;

2. Периодичности и обязательности обучения;

3. Дифференциации учебных планов и программ по категориям работников;

4. Обеспечением учебного процесса.

Основные требования, обеспечивающие эффективность освоения программ обучения, сводится к следующему:

- для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели обучения;

- для работающих руководителей предприятия должны создать условия, благоприятные для обучения;

- если навыки, приобретаемые в процессе обучения, сложны, то этот процесс нужно разбить на последовательные этапы.

Система управления персоналом включает в себя и определенные методы оценки работы персонала.

Оценка результатов труда преследует следующие три основные цели: административная, информационная и мотивационная.

1. Под административными целями понимается: продвижение по службе, перевод с одной работы на другую, понижение по службе, прекращение трудового договора.

Продвижение по службе служит двум целям: позволяет предприятию заполнить имеющиеся вакансии; позволяет работникам удовлетворить стремление к успеху, самовыражению, признанию.

Понижение работников по службе возникает, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям и исчерпаны возможности достижения заданных показателей.

Перевод с одной работы на другую возникает тогда, когда предприятие хочет использовать работников более эффективно в других должностях или расширить его опыт. Иногда перевод используется, когда работник работает неудовлетворительно, но в связи с его стажем, заслугами, организация считает неэтичным и негуманным уволить его с работы.

Прекращение трудового договора (увольнение) наступает в тех случаях, когда работнику сообщили оценку его труда и предоставили возможности для ее улучшения, но он не хочет или не может работать по стандартам организации.

2. Оценка результатов труда необходима и для того, чтобы информировать работников об относительном уровне их работы, показать их сильные и слабые стороны, дать направление к совершенствованию.

3. Оценка труда также представляет собой важное свойство мотивации работников. Сообщив результаты оценки труда, фирма имеет возможность должным образом вознаградить работников зарплатой, повышением в должности, благодарностью и другими формами вознаграждения. Кроме того, следует отметить, что систематическое положительное подкрепление поведения ассоциируется с высокой производительностью в будущем.

Оценка труда – это процесс ранжирования работ по их относительной ценности в целях справедливого вознаграждения работника. От того, насколько справедливо будет оценена работа сотрудника, на столько он будет удовлетворен получаемым вознаграждением, на столько будет зависеть его производственное поведение в будущем.

Для оценки работы в настоящее время используют следующие методы:

Ранжирование работы – это простейшая форма оценки работы. Каждая работа в этом случае оценивается по степени относительной важности для фирмы. Объектом оценки являются необходимые обязанности, ответственность, квалификация. Работы группируются по относительному соотношению сложности и ценности. По степени ранжирования определяется потребность фирмы в выполнении тех или иных работ. Данный метод получил распространение из-за своей простоты.

Классификация работ – данный метод аналогичен предыдущему и отличается только последовательностью реализации. Согласно этому методу, в начале, определяется уровень зарплаты, затем подробно рассматривается сама работа. В условиях рыночных отношений он менее приемлем, но был широко распространен в условиях АКС. На каждую работу были установлены соответствующие нормы выработки, составлены единые расценки на их оплату.

На всяком предприятия, ориентирующемся в будущее, необходима система подготовки руководящих кадров.

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планировка.

Посредством оценки результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить – какие способности и навыки требуется для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворение потребности более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организаций лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от 3-х месяцев до 1 года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях.

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Некоторые фирмы разработали программы, в соответствии, с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходится им по силам.

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества.

Итак, проведенный в первой главе анализ концепций управления персоналом организации теперь позволяет нам перейти к вопросам практического их применения на примере конкретной фирмы, в качестве которой рассматривается туристская фирма ""Сириус" зарегистрированная в Республике Дагестан.

## ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ТУРИСТСКОЙ ФИРМЕ "СИРИУС"

**2.1 Организационно**-**экономическая характеристика туристской фирмы "Сириус"**

Туристская фирма "Сириус" была создана в 1992 году и является самостоятельным субъектом, юридическим лицом, и руководствуется в своей деятельности законодательством Российской Федерации и Республики Дагестан. Туристская фирма "Сириус" имеет самостоятельный баланс, свой фирменный бланк, печать с полным наименованием на русском языке, необходимые штампы, действует на принципах хозяйственного расчета.

Туристское предприятие "Сириус" - это хозяйственно обособленная производственная единица в системе туристской индустрии, с формой собственности - Закрытое Акционерное Общество (ЗАО), занимается обслуживанием туристов, приехавших в Дагестан и отправлением туристов из Дагестана в Россию и заграницу.

Основной зарубежный туристский рынок- Турция, Объединенные Арабские Эмираты, Сирия.

Внутренний туристский рынок представляет вся Россия и страны ближнего зарубежья.

В структуре турфирмы "Сириус" предусмотрены два отдела: отдел внутреннего туризма и отдел иностранного туризма, которые занимаются соответственно приемом туристов на территории Дагестана (гостиницы, турбазы, базы отдыха, частный сектор) и отправкой туристов в страны ближнего Востока.

Основные цели турфимы – это увеличение объемов продажи путевок, как на внутреннем туристском рынке, так и на зарубежные маршруты. И как результат получение чистой прибыли и увеличение доли участия ЗАО "Сириус" на туристском рынке до 45%.

Для достижения своих целей турфирма "Сириус" планирует провести рекламную кампанию, поданы заявки на участие в ряде международных выставках и ярмарках путевок, заказаны цветные буклеты и брошюры, рекламные листки.

В этих целях туристское предприятие "Сириус" заключает договора с туроператорами и турагентами, гостиничными комплексами, транспортными организациями.

Имущество принадлежит туристскому предприятию "Сириус" на праве полного хозяйственного ведения. В состав имущества "Сириуса" входят основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе. Переданное туристскому предприятию "Сириусу" учредителями в полное хозяйственное ведение имущество, включая дивиденды, за счет прибыли образуют уставной и специальный фонды.

В целях повышения заинтересованности членов трудового коллектива туристского предприятия "Сириуса" в процессе своего развития и создания новых основных фондов, 10% прибыли остается в распоряжении турфирмы после обязательных платежей бюджету.

Туристское предприятие "Сириус" имеет право:

1) Оказывать услуги предприятиям, организациям согласно заключенным договорам.

2) Покупать, продавать другим предприятиям и организациям, сдавать гражданам в аренду, предоставлять во временное пользование здания, сооружения, транспортные средства, инвентарь и другие материальные ценности, а также списывать имеющееся на балансе имущество.

3) Передавать на договорных началах материально-денежные ресурсы другим предприятиям, организациям и гражданам, производящим продукцию или выполняющих для туристского предприятия "Сириуса" работы и услуги.

Турфирма "Сириус" арендует помещение у объединения "АТОС-В". Аренда осуществляется на основании договора арендных отношений туристского предприятия "Сириус" и фирмы "АТОС-В", действительно до 2015 года. Имеет свои филиалы в городах: Хасавюрт, Дербент, Кизляр.

Балансовая прибыль предприятия составляла в 2007 г. – 1155400 руб., в 2008 г. – 853957 руб., в 2009 г. – 63350 руб.

На турфирме "Сириус" разработан турпродукт для реализации туристам, как на внутреннем рынке, так и на зарубежном. Предлагаемый турпродукт выгодно отличается от турпакета конкурентов тем, что за счет уменьшения транспортных расходов удалось снизить цену пакета, что существенно повлияет на покупательную способность туристов.

Предполагаемый объем оказания услуг в стоимостном выражении в 2010 году составит около 400,0 млн. руб.

Цена услуги будет колебаться от их вида оказываемых и места их оказания. Например, проживание в гостинице "Турист" предположительно будет стоить 800 руб. в сутки. Это цена чуть ниже существующих в настоящее время в других гостиницах города (1000-3000 руб. в сутки) (таблица 1).

При разработке нового турпродукта обязательно учитывается мнение туристов, с этой целью введено проведение анонимного анкетирования туристов.

По мнению менеджеров турфирмы спрос на туристские путевки будет расти по мере стабилизации политической и экономической стабилизации, как в Дагестане, так и в России. Относительно невысокие цены и высокие уровни обслуживания по сравнению с конкурентами, а также обеспечение безопасности отдыхающих дают турфирме "Сириус" дополнительные преимущества перед другими туристскими фирмами.

Для нормального функционирования турфирмы "Сириус" проводится анализ его деятельности, в зависимости от постоянно меняющейся конъюнктуры туристского рынка. Это позволяет сделать "Сириус" устойчивым – прибыльным и конкурентоспособным, а также обеспечить его дальнейшее развитие.

Таблица 1 Турпродукт фирмы "Сириус"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Преимущество по сравнению с аналогичными турпродуктами конкурентов | Недостатки | Меры по преодолению недостатков |
| Относительно низкие цены на турпутевки:-800 руб в сутки(в гостинице "Каспий"-1000 руб в сутки;в гостинице "Ленинград"-2000 руб в сутки;в гостинице "Приморская" –2500 руб в сутки) | Отсутствие достаточных посадочных мест в кафе гостиницы "Турист"  | Намечена реконструкция с целью расширения общей площади кафе  |
| Предоставление определенных льгот и скидок при приобретении групповых турпутевок:-на группу из 20 чел +1 путевка бесплатно на руководителя группы;-для турагентов предоставляется скидка до 5% за реализацию путевок турфирмы "Сириус"(турфирма "Джага"-4%, турфирмы "Изумруд", Бюро путешествий, "Элита-тур" - 3%. | Количество льготных путевок может быть увеличено  |  |
| Встреча и проводы туристов осуществляется на собственном автотранспорте, что значительно снижает транспортные расходы |  | Имеется возможность снижения транспортных расходов за счет уплотнения графика заезда и выезда: даты заезда и выезда групп подобрать так, чтобы отвозя одну группу в аэропорт (или Ж.Д вокзал, встретить этими же рейсами вторую заезжающую группу) |
| Экскурсионную программу проводят квалифицированные экскурсоводы и групповоды, являющиеся штатными работниками турфимы "Изумруд" |  |  |

Проведение систематических анализов деятельности туристского предприятия "Сириус" позволяет:

- быстро, качественно и персонально оценивать результаты деятельности туристского предприятия "Сириус" и его филиалов;

- точно и своевременно находить и учитывать факторы, влияющие на получаемую прибыль;

- определить расходы и тенденцию их изменения, что необходимо для определения продажной цены путевок и расчета рентабельности;

- находить оптимальные пути решения различных проблем и получение достаточной прибыли.

Для всесторонней оценки эффективности деятельности туристского предприятия "Сириус" используются различные показатели: товарооборот, прибыль, рентабельность, издержки обращения и производства и др.

Информационной основой анализа хозяйственной деятельности туристского предприятия "Сириус" являются данные бухгалтерской и статистической отчетности, бухгалтерские балансы.

Документооборот на предприятии "Сириус" играет очень важную роль. Здесь очень важным является документальное оформление купли-продажи путевок (договоров). Очень важным аспектом является оформление платежных документов (счета-фактуры и др.).

Документация оформляется делопроизводителями, и в зависимости от назначения заверяется директором, главным бухгалтером. Организация работы с документами – это создание оптимальных условий для всех видов работ с документами. К таким работам относятся: прием и регистрация, рассмотрение документов руководителем, порядок прохождения документов в организации и в исполнении, контроль исполнения, формирование дел, подготовка и передача дел в архив.

В документационном обеспечении туристского предприятия "Сириус" выделяется три группы документов:

1) внутренние;

2) поступающие (входящие);

3) отправляемые (исходящие).

В каждой из этих групп имеются свои особенности обработки и прохождения. Прием и обработку поступающих и отправление исходящих документов осуществляет секретарь-машинистка.

Регистрация документов – это присвоение ему индекса и проставление его на документе с последующей записью кратких сведений о нем в журнале-регистрации. Регистрация необходима для обеспечения сохранности документа, учета и контроля. Документы предприятия в дальнейшем либо остаются на длительное хранение в архиве, либо временно хранятся, а потом передаются к уничтожению.

Деятельность предприятия "Сириус" сопровождается составлением разных типов документов:

* организационные документы (устав, структурная и штатная численность, штатное расписание, должностные инструкции и др.);
* распорядительные документы (решения, распоряжения, приказы по основной деятельности);
* документы по личному составу (Контракт, приказы по личному составу, трудовые книжки, личные дела, лицевые счета);
* финансово-бухгалтерские документы (годовой отчет, главная книга, счета прибыли и убытков, акты, ревизии и т.п.);
* информационно-справочные документы (письма, справки, докладные записки);
* нормативные документы от вышестоящих органов;
* коммерческие документы (контракты и договора);
* рекламная продукция (буклеты, календари, визитки и т.д.).

Основными правовыми документами во взаимоотношениях между предприятиями являются коммерческие контракты (договора), представляющие собой соглашение сторон об установлении и регулировании каких-либо отношений.

Организационная структура турфирмы направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Организационная структура организации и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями. Организационная структура туристского предприятия "Сириус" приведена ниже.

###### Таблица 2 Организационная структура турфирмы "Сириус"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Должность | количество (чел) |
| 1 | Директор | 1 |
| 2 | Заместитель директора по коммерции | 1 |
| 3 | Главный бухгалтер | 1 |
| 4 | Экономист | 1 |
| 5 | Секретарь | 1 |
| 6 | Начальники отделов (отдел приема, отдел отправки, юридический отдел, отдел менеджмента, отдел рекламы) | 5 |
| 7 | Руководители филиалов | 3 |
| 8 | Менеджеры филиалов | 6 |
| 8 | Уборщица | 3 |
| 9 | Водитель  | 3 |
| 10 | Обслуживающий персонал ( групповоды, руководители групп, экскурсоводы) | 35 |
| 11 | Зав складом | 2 |
| 12 | Рабочие склада | 6 |
|  | Итого | 68 |

Возглавляет туристское предприятия "Сириус" директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности туристского предприятия "Сириус", без особой на то доверенности действует от имени туристского предприятия "Сириус", представляет его интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Также он распоряжается в пределах предоставленному ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками "Сириуса" и его филиалами. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность турфирмы, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

В подчинении директора находятся главный бухгалтер, главный экономист, кассир, начальники отделов: приема, отправки, менеджмента, рекламы, юридического), секретарь-референт, заместитель директора по коммерции, групповоды, руководители групп, экскурсоводы, водители, обслуживающий персонал.

Главный бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

В подчинении у главного бухгалтера находятся экономист и кассир. Они выполняют работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, затрат на производство, реализации продукции, расчеты с поставщиками и заказчиками). Осуществляют прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета, и подготавливает их к счетной обработке. Отражает в бухгалтерском учете операции, связанные с движением денежных средств.

Начальник отдела кадров возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловых качеств. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода, контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях предприятия.

Экономист фирмы осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на повышение рентабельности деятельности, снижение себестоимости турпутевок. Проводит работу по совершенствованию планирования экономических показателей деятельности предприятия, достижению высокого уровня их обоснованности, по созданию и улучшению нормативной базы планирования.

Далее в подчинении директора находится заместитель директора по коммерции. Он определяет коммерческую политику турфирмы "Сириус", занимается вопросами представления турпродукта фирмы на международных и отечественных туристских рынках, ярмарках, выставках, руководит работой отделов менеджмента и рекламы.

Заведующий складом – руководит работниками по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складе, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских помещений, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п. Организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности и участвует в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей.

Основным видом продукции выпускаемой и реализуемой на турфирме "Сириус" являются туристские услуги.

Туристские услуги – это особый род "невидимого" товара и отношения по его реализации весьма разнообразны и специфичны. Услуги, продаваемые турфирмами, имеют ряд отличительных особенностей:

• неосязаемость - продукт, который должен быть продан, нельзя увидеть, покупатель не может дотронуться до него и попробовать, перед тем как купить;

• услуги не могут накапливаться;

• процессы производства и потребления происходят одновременно;

• потребитель участвует в производственном процессе.

Из этого следует вывод, что и система сбыта, и выбор каналов распределения будут значительно отличаться от материального распределения физических товаров.

Существует два метода сбыта:прямой метод, предполагающий установление непосредственных связей между продавцом и покупателем, икосвенный метод, предполагающий использование торгово-посреднического звена.

Но, независимо от того, какой системы сбыта придерживается турфирма, она стремится снизить издержки на распределение. С помощью новых технологий и новых мощных компьютеров некоторые турфирмы смогли оптимизировать затраты на систему распределения. Другие же довольно долго и с небольшим успехом "перемалывают" одну и ту же проблему, третьим лишь частично удалось усовершенствовать систему.

Рассмотрим планируемый объем туристских услуг исследуемой турфирмы в таблице 3. Затраты на реализацию этих путевок составляют (на одну путевку) 60 руб. в том числе на содержание администрации 3,0 руб.; обслуживание туристов 51,0; реклама и реализация 6,0.

На турфирме "Сириус" принята своя стратегия менеджмента, заключающая в том, что турфирма реализует турпутевки на свои маршруты как непосредственно сами, так и через посредников: другие турагентства и отдельные реализаторы. Анализ системы ценообразования на турфирме "Сириус" показывает, что турфима при ценообразовании турпутевки использует стратегию "цена в зависимости от цен конкурентов", поскольку цена является инструментом хозяйственного механизма и коммерческой политики турфирмы и имеет два предела: нижний и верхний. Нижний предел – это себестоимость туристского продукта; верхний предел определяется спросом на данный маршрут.

Таблица 3 Планируемый объем услуг туристкой фирмы "Сириус"

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Гостиница 80 мест \*18 дней \*6 заездов | 8640 путевок |
| Всего плановая реализация путевок за месяц в межсезонье (50%) | 4320 шт. |
| Всего плановая реализация путевок за весь межсезонье (20% загрузка) (4320\*7мес.\*0,2) | 6048 шт. |
| Всего путевок с учетом межсезонья | 14688 |
| Стоимость 1 путевки (без НДС) | 1094 руб. |
| Общий доход за год (14688\*1094 руб.) | 16068672 руб. |
| Рентабельность 20% | 3213734,4 руб. |
| Средства, выделяемые на возврат инвестиций до 50% от плановой прибыли, от деятельности гостиницы | 1071244,8 руб. |
| Срок возврата инвестиций -3 года после полного завершения программы реконструкции |
| 2. Турбаза |
| Всего плановая реализация путевок за 1 месяц в летний период | 1800шт. |
| Всего плановая реализация путевок за летнийсезон (1800\*5 месяцев) | 9000 шт. |
| Стоимость 1 путевки (без НДС) | 1200 руб. |
| Общий доход за год (9000\*1200 руб) | 10800000 руб. |
| Рентабельность 25% | 2160000 руб. |
| Средства, выделяемые на возврат инвестиций до 40% от плановой прибыли, от деятельности ЗАО "Изумруд" (турбаза +гостиница) | 756000 руб.+1071244,8 руб.=1827244,8 руб. |
| Срок возврата инвестиций -5 лет после полного завершения программы реконструкции турбазы |

Ценообразование в сфере туризма имеет ряд особенностей: услуги туризма, как и услуги вообще, представляют собой конечный продукт, предназначенный непосредственно для потребления. Структуру цены на услуги туризма можно представить схематично следующим образом:

Рис.1. Структуру цены на услуги туризма

Для ясности приведем пример расчета стоимости конкретного тура.

Расчет стоимости тура "Махачкала-Стамбул-Махачкала" (без стоимости авиаперелета)

1. Общие условия:
	1. Сроки: Стамбул – 6 ночей –7 дней;
	2. Количество туристов в группе 20 чел + 1 сопровождающий;
	3. Питание в гостинице г. Стамбула – полупансион- Завтрак –ужин;
	4. Проживание – двухместные номера с удобствами;
	5. Трансферт - аэропорт-гостиница-аэропорт;

2. Смета расходов турецкой стороны:

2.1. Проживание в гостинице: 8 долл. \* 6 ночей\* 21 чел = 1008 долл.

2.2. Питание - двухразовое: 10 долл. \* 6 дней \*21 чел = 1260 долл.

2.3. Экскурсионная программа (дополнительная услуга, по желанию туристов) 6 долл. \* 21 чел = 126 долл.

3. Услуги турфирмы "Сириус" (сопровождение группы, экскурсионное обслуживание, бронирование мест в гостинице и авиабилетов) – 5% от величины расходов: (1008 долл. +1260 долл. +126 долл.)\*5% = 119,4 долл.

3.1. без экскурсионной программы: (1008 долл. + 1260 долл.) \*5% = 113,4 долл.

3.2. Прибыль турфирмы –10% величины расходов:

 - с эксурсионкой 10% \* 119,4 долл. = 11,94 долл.

 - без экскурсионки 10% \*113,4 долл. = 11,34 долл.

3.3. Общая стоимость тура без авиаперелета:

 - с эксурсионкой: 2394 долл. + 119,4 долл. +11,94 долл. = 2525,34 долл.

* без экскурсионки: 2394 долл. + 113,4 долл. +11,34 долл. = 2518,74 долл.

3.4. Стоимость путевки на 1 человека (без стоимости авиаперелета):

* без экскурсионки 2518,74 долл.: 21 чел = 120 долл.
* с эксурсионкой 2525,34 долл.: 21 чел = 120 долл.

Туристские рынки турфирмы "Сириус" представлены довольно широко.

Регионы России и ближнего зарубежья с указанием доли в общей численности туристов, посещающих Дагестан по путевкам турфирмы "Сириус", представлены в Приложении 1.

Численность туристов выезжающих за рубеж по ведущим турфирмам республикми и доля каждой турфирмы характеризуется диаграммой в Приложении 2.

Как видно из даграммы у турфирмы "Сириус" явно вырисовывается свой туристский рынок – Иран, Турция и Объединенные Арабские Эмираты.

Структуру себестоимости тура на выезд в Италию туристов турфирмы "Сириус" на лето 2010 года выглядит следующим образом:

Таблица 4 Структура себестоимости тура на выезд в Италию на лето 2010 года турфирмы "Сириус"

|  |  |
| --- | --- |
| Виды затрат | % к итогу |
| Перелет самолетом (чартерный рейс в оба конца)Размещение в гостинице включая завтракПитание (обед, ужин)Трансферт от аэропорта и обратноМедицинское страхованиеЭкскурсии | 73,511,73,57,20,33,8 |
| Итого себестоимость тура | 100,0 |

## 2.2 Система управления персоналом на туристкой фирме "Сириус"

Профессионально-квалификационный уровень персонала туристского предприятия "Сириус" выглядит следующим образом:

Директор – руководит всеми видами деятельности предприятия и филиалов. Организует работу и эффективное взаимодействие с транспортными организациями таможенными службами и гостиничным хозяйством и другими предприятия, направляет деятельность предприятия "Сириус" на достижение высоких темпов развития и совершенствование представления туруслуг; повышение качества туруслуг, на основе широкого внедрения новой техники, научной организации труда и управления. Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда. Директор должен знать: постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся деятельности предприятия; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; методы управления предприятием.

Квалификационный уровень: высшее образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 3 лет.

Главный бухгалтер – обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Организует также расчеты по зарплате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в государственный бюджет. Принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства. Обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности на основе данных первичных документов и бухгалтерских записей. Руководит работниками бухгалтерии предприятия. Гл. бухгалтер должен знать: постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы финансовых и контрольно-ревизионных органов по организации бухгалтерского учета и составление отчетности, а также касающиеся хозяйственно-финансовой деятельности предприятия; формы и порядок финансовых расчетов; порядок приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств; правила расчетов с дебиторами и кредиторами; порядок списания с бухгалтерских балансов недостач, дебиторской задолженности и других потерь; экономику, организацию производства.

Квалификационные требования: высшее экономическое образование и стаж бухгалтерской работы на руководящих должностей не менее 5 лет.

Бухгалтера – производят начисление и перечисление платежей в государственный бюджет, взносов на государственное социальное страхование, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы рабочих и служащих, налогов и других выплат и платежей, а также отчисление средств в фонды экономического стимулирования и другие фонды. Следит за сохранностью бухгалтерских документов, оформляет их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив. Бухгалтер должен знать: постановления, распоряжения, методические, нормативные и другие руководящие материалы по организации бухгалтерского учета и составлению отчетности; формы и методы бухгалтерского учета на предприятии; организацию документооборота.

Квалификационные требования:

Бухгалтер первой категории: высшее экономическое образование и стаж работы в должности бухгалтера второй категории не менее 3-х лет.

Бухгалтер второй категории: высшее экономическое образование без предъявления требований к стажу работы или среднее специальное образование и стаж работы в должности бухгалтера не менее 3-х лет.

Бухгалтер: среднее специальное образование без предъявления требований к стажу работы или специальная подготовка по установленной программе и стаж работы по учету и контролю не менее 3-х лет.

Начальник отдела кадров – систематически изучает деловые качества и другие индивидуальные особенности специалистов предприятия с целью подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя предприятия. Участвует в организации повышения квалификации специалистов и подготовке их к работе на руководящих должностях. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с законодательством; выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности трудящихся, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам. Он должен знать: методические, нормативные и другие руководящие материалы, касающиеся работы с кадрами, учета личного состава предприятия; основные технологические процессы производства продукции предприятия; методы учета движения кадров.

Квалификационные требования: высшее образование и стаж работы по организации управления кадрами на инженерно-технических и руководящих должностях не менее 5 лет.

Экономист – методически руководит и координирует деятельность всех подразделений предприятия по составлению перспективных планов экономического развития. Обеспечивает строгое соблюдение режима экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов на всех участках хозяйственной деятельности предприятия. Организует разработку методов экономической оценки мероприятий, направленных на совершенствование организации производства. Контролирует своевременность представления отчетности о результатах экономической деятельности в вышестоящие органы. Главный экономист должен знать: распоряжения вышестоящих органов, методические и нормативные материалы по организации экономической работы на предприятии; экономические методы управления предприятием; организацию, формы и методы плановой работы на предприятии; порядок расчета экономической эффективности от внедрения новых видов продукции и техники.

Квалификационные требования: высшее экономическое образование или инженерно-экономическое образование и стаж экономической работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

Заместитель директора по коммерческой деятельности – руководит разработкой перспективных планов развития предприятия, созданию благоприятных и безопасных условий труда. Организует участие в международных туристских ярмарках и выставках, изучает возможность продвижение туристского продукта на международные и внутренние туристские рынки. Обеспечивает постоянное совершенствование подготовки и повышения квалификации кадров в соответствии с требованиями научно-технического процесса. Он должен знать: профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и предприятия, технологию производства турпродукции; методы управления предприятием.

Таблица 5 Результаты профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих, руководителей и специалистов за 2009 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование видов деятельности | Количество человек |
| 1. | Подготовка рабочих на рабочем месте | 21 |
|  | - Подготовка новых рабочих | 3 |
|  | - Переподготовка | 8 |
|  | - Обучение вторым профессиям | 10 |
| 2. | Повышение квалификации рабочих | 27 |
|  | - на курсах предприятия | 18 |
|  | - в головном аттестационном центре по подготовке рабочих и др. | 2 |
|  | - повышение разрядов на производстве | 7 |
| 3. | Повышение квалификации руководителей и специалистов | 18 |
|  | - в учебно-курсовом комбинате региона | 2 |
|  | - в институтах повышения квалификации и других учебных заведениях | 6 |
|  | - на курсах предприятия | 10 |

Квалификационные требования: высшее специальное образование и стаж работы по специальности на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли народного хозяйства не менее 3 лет.

Заведующий складом – обеспечивает сохранность складируемых товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, ведет учет складских операций. Следит за наличием и исправностью противопожарных средств, состоянием оборудования и инвентаря, обеспечивает их своевременный ремонт. Организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты, сбор, хранение и своевременный возврат погрузочного реквизита. Он должен знать: нормативные документы по организации складского хозяйства; стандарты и технические условия на товарно-материальные ценности; виды, размеры, марки, сортность и другие качественные характеристики товарно-материальных ценностей и нормы их расхода; организацию погрузочно-разгрузочных работ, положения и инструкции по учету ценностей.

Квалификационные требования: среднее специальное образование и стаж работы по учету не менее 1 года или общее среднее образование и стаж работы по учету и контролю не менее 3-х лет.

## 2.3 Особенности контрактной политики турфирмы "Сириус"

Контракт – это правовой акт, регулирующий трудовые, социально экономические и профессиональные отношения между работодателем (его администрацией) и работниками на предприятии, т.е. трудовым коллективом.

Контракт ныне является важнейшим правовым актом, приспособленным к конкретным условиям данного производства и трудовому коллективу. Он имеет смешанную юридическую природу, поскольку Контракт – правовой акт, устанавливающий согласие работодателя (администрации) и работников (трудового коллектива) как социальных партнеров на конкретном производстве, в котором закрепляются локальные нормы, повышающие социальные гарантии. Следовательно, Контракт – это не только правовой акт, но и акт социального партнерства на уровне предприятия между работниками и работодателями. Он является также морально-политическим актом, так как определяет и условия поведения сторон.

Контракт туристского предприятия "Сириус" является документом, гарантирующим защиту прав и интересов различных профессиональных групп трудящихся предприятия. Из понятия контракта видно, что это двусторонний договор. В случае стороной контракта является весь трудовой коллектив предприятия, за ним последнее слово.

Второй стороной контракта является работодатель (независимо от формы собственности, ведомственной принадлежности данного производства и численности в нем работников) непосредственно или уполномоченный им представитель (директор) со своей администрацией.

Следовательно, в контракте есть следующие обязанные по нему субъекты:

* работодатель как собственник производства и сторона договора;
* его представитель, администрация во главе с директором, управляющим и руководителем;
* трудовой коллектив как сторона договора;
* профсоюз как представитель трудового коллектива работников;
* субъекты-исполнители по отдельным обязательствам.

Современный Контракт является актом непосредственного участия трудовых коллективов в правовом регулировании труда работников данного производства, создание локальных норм трудового права, с одной стороны, а с другой, он является актом участия работников, их трудового коллектива в управлении предприятия, поскольку может развивать производственную демократию, участие работников в местном правотворчестве. В нем соединяются и отражаются интересы работников и работодателей, поскольку Контракт представляет консенсус интересов социальных партнеров на производстве. В этом правовая, экономико-социальная и политическая роль контракта. Его значение в переходный период возрастает. Контракт может восполнять своими локальными нормами проблемы трудового законодательства, повышать гарантии трудовых прав работников, улучшать охрану труда и социально-бытовые условия, может также нацеливать на уважение и развитие трудовых традиций данного предприятия.

Контракт выступает как средство воспитания дисциплины труда, добросовестного отношения к труду, предусматривает меры материального поощрения высококачественного труда и меры воздействия на нарушителей контракта. Производственное, народнохозяйственное значение контракта в том, что он направлен на совершенствование производства, улучшение качества продукции, повышение производительности труда. Таким образом, Контракт имеет правовое, социально-экономическое, политическое, производственное и воспитательное значение.

Сроки действия договора:

Контракт вступает в силу с момента подписания и действует в течении календарного года до подписания нового договора.

К коллективному договору прилагаются следующие документы:

* нормативные документы по оплате труда;
* перечень дополнительных средств защиты работающих;
* соглашение по охране труда;
* перечень профессий на бесплатную выдачу молока и мыла;
* план мероприятий по укреплению материально-технической базы.

Споры, возникающие при заключении и исполнении контракта, разрешаются в порядке, установленном законодательством РФ и РД. При возникновении разногласий стороны должны стремиться использовать все имеющиеся возможности для урегулирования конфликтного спора.

Содержание контракта – это все его условия, о которых стороны договорились при его заключении. Эти условия определяют права и обязанности сторон и ответственность за их нарушение.

Примерный перечень вопросов, по которым могут включаться взаимные обязательства сторон:

* Оплата труда – форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, компенсации и доплаты, механизм регулирования оплаты с учетом роста цен, инфляции, выполнения показателей, установленных коллективным договором.
* Обеспечение занятости – занятость, переобучение, условия высвобождения работников.
* Рабочее время и время отдыха – их продолжительность, отпуска, льготы для совмещающих работу с обучением.
* Охрана труда – улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи.
* Контроль за выполнением контракта, социальное партнерство, ответственность его сторон, обеспечение гарантий деятельности профсоюзов.

Администрация и трудовой коллектив совместно направляют свои усилия на достижение расчетных экономических и финансовых показателей, обеспечивающих нормальную хозрасчетную деятельность предприятия.

К коллективному договору прилагается: порядок образования фондов потребления, порядок образования средств на оплату труда, форма оплаты и стимулирования труда (размеры тарифных ставок и окладов, применяемых надбавок и доплат при наличии средств, льготы и компенсации).

Контроль за выполнением контракта осуществляет комиссия, состоящая из равного числа представителей сторон.

Стороны, подписавшие Контракт, один раз в пол года отчитываются о его выполнении на профсоюзном собрании.

Представители администрации и профсоюзного комитета, подписавшие Контракт, несут дисциплинарную, материальную и уголовную ответственность за невыполнение взятых на себя обязательств.

Должностные лица и отдельные работники, виновные в невыполнении конкретных обязательств по коллективному договору, несут ответственность в порядке, установленном законом.

Трудовой коллектив и профсоюз не несут юридической ответственности по коллективному договору. Они за невыполнение его условий несут лишь морально-политическую ответственность.

Работодатель и должностные лица его администрации за невыполнение условий контракта несут правовую ответственность вплоть до освобождения руководителя от должности по требованию профсоюзного органа.

Все условия контракта по их характеру могут быть классифицированы по трем следующим видам:

1. Нормативные условия, предоставляющие дополнительные льготы, преимущества или устанавливающие виды и размеры оплаты труда, дополнительные отпуска и т.д. Эти условия применяются каждый раз к тем работникам, кто имеет по договору право на них. Действуют эти условия весь период существования контракта. С расширением ныне договорных начал регулирования труда нормативные условия контракта все более расширяются.
2. Обязательные условия предоставляют конкретные обязательства сторон с указанием сроков их выполнения и их субъектов-исполнителей, отвечающих за их выполнение. Эти условия действуют до их выполнения, а за тем погашаются выполнением. Большая часть обязательных условий в коллективном договоре, как правило, направлено на улучшение охраны труда и бытового обслуживания работников.
3. Организационные условия. Это условия о сроках действия договора, контроля за его выполнением, о порядке исполнения и пересмотра, а также об ответственности за нарушение ответственности контракта.

Все условия контракта могут лишь улучшать, по сравнению с законодательством, условия труда работников. Условия, ухудшающие их, считаются недействительными.

В течении срока действия контракта все его изменения, дополнения производятся только по взаимному согласию сторон в порядке, установленном в коллективном договоре, а если он не определен, то в порядке, установленном законом для заключения контракта, с утверждения общего собрания (конференции) трудового коллектива. Закон установил определенные гарантии для трудового коллектива при ликвидации предприятия, предусмотрев, что претензии трудового коллектива по коллективному договору удовлетворяются из имущества ликвидируемого предприятия до расчетов с бюджетом, банками и другими кредиторами. Ликвидационная комиссия по согласованию с профсоюзом определяет размер их средств для трудового коллектива и распределяет их по подразделением и среди работников.

При смене собственника имущества предприятия действие контракта сохраняется в течение 3-х месяцев. В этот период стороны вправе начать переговоры о заключении нового контракта или сохранении, изменении и дополнении действующего. При пересмотре контракта должен быть решен вопрос о возможности сохранения льгот для работников и других условий, предусмотренных прежним коллективным договором. Необоснованный отказ в заключении контракта с трудовым коллективом приватизируемого предприятия или невыполнение требования о социальных гарантиях их работников может повлечь наложение штрафа на виновное должностное лицо в размере от 10-ти до 100-кратной величины минимального размера оплаты труда. Но штраф не освобождает его от выполнение соответствующих обязанностей. При ликвидации предприятия Контракт действует в течении всего срока проведения ликвидации.

Прекращение договора – это акт прекращения трудовых правоотношений работника с администрацией. Отстранение работника от работы еще не прекращает само по себе трудовое правоотношение, здесь лишь приостанавливается выполнение работником его трудовых функций по коллективному договору, с приостановкой выплаты за это время зарплаты. Прекращение контракта с отстраненным работником возможно лишь по общим основаниям, предусмотренным законом. Так, работника, появившегося на работе в нетрезвом состоянии, администрация не допускает к работе в этот день, т.е. отстраняет от работы на этот день. В иных случаях закон, как правило, не предоставляет право администрации самой отстранять работника от работы, исключения предусматривают лишь некоторые уставы от дисциплины.

Прекращение договора может наступить лишь тогда, когда есть для этого законные основания.

Основаниями прекращения договора являются также жизненные обстоятельства, которые признаются законом как юридические факты для прекращения договора.

Само по себе наличие основания увольнения не прекращает трудового правоотношения. Для этого необходим определенный юридический акт как действие соответствующего лица (приказ администрации или заявление работника), оформленный в установленном законом порядке и отражающий волю стороны договора на его расторжение. И наличие основания для увольнения по инициативе администрации не обязывает ее увольнять работника, а дает ей лишь право на увольнение с соблюдением соответствующего порядка. Строгая регламентация законом оснований прекращения договора и порядка увольнения работников по каждому из оснований является важной юридической гарантией права на труд.

Прекращение контракта правомерно в следующих случаях:

- есть указанные в законе основания;

- соблюден определенный порядок увольнения работника по данному основанию;

- имеется юридический акт прекращения трудовых правоотношений.

Все основания увольнения по субъектам, к которым они применяются, делятся на общие и дополнительные.

1). Основаниями прекращения контракта являются:

- соглашение сторон контракта. Это основание характеризует договорной характер коллективных отношений, которые устанавливаются по соглашению сторон. На практике данное основание прекращения контракта применяется в тех случаях, когда стороны досрочно прекращают срочный Контракт. Законодательство не указывает каких-либо причин, организовывающих возможность такого соглашения, и при прекращении договора с неопределенным сроком. Это основание увольнения указывается в трудовой книжке в случае, если контрактом предусмотрено увольнение в соответствии с указанным в Законе.

Если стороны согласились прекратить договор, то он прекращается в любое время. Аннулирование этой договоренности может иметь место лишь при взаимном соглашении администрации и работника;

- истечение срока договора, заключенного на срок до 5-ти лет или на время выполнения определенной работы. Сам факт истечении срока, окончания обусловленной работы не прекращает договор, если работник продолжает работать. Для его прекращения и здесь необходимо действие одной из сторон контракта, выражающее ее волю на прекращение договора.

Если по истечении срока договора или окончании обусловленной работы трудовое отношение фактически продолжается и ни одна из сторон не требует его прекращения, то договор признается продолжительным на неопределенный срок;

- призыв или поступление работника на военную службу. За призванным сохраняется право поступления в то же предприятие по возвращении из армии. Если призванный освобожден в течение трех месяцев со дня призыва от службы в армии, то ему должна быть предоставлена та же работа, что и до призыва, согласно Закону о всеобщей воинской обязанности;

- перевод работника, с его согласия, на другое предприятие или переход работника на выборную должность. Это основание увольнения применяется лишь при переводе в другое предприятие, т.е. когда с прежним предприятием договор прекращается. При этом для применения увольнения в порядке перевода необходима ясно выраженная на это (в письменной форме) воля трех лиц: работника (подает об этом заявление); руководителя по новому месту работы; руководителя по старому месту работы. При переходе же на выборную должность должен быть акт избрания на это должность;

- отказ работника от продолжения работы в связи с существенным изменением условий труда. В этом случае администрация может применять увольнение только тогда, когда такое изменение условий труда было вызвано изменением в организации производства или труда. Если же никаких изменений не было, то она без согласия работника не имеет права существенно изменять условия договора;

- вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден (кроме случаев условного осуждения и отсрочки исполнения приговора) к лишению свободы, исправительным работам не по месту работы, увольнению от должности либо к иному наказанию, исключающему возможность продолжения данной работы. Увольнение производится не ранее вступления приговора в законную силу, поскольку до того он может быть отменен в кассационном порядке.

2) Контракт заключенный на неопределенный срок, может быть расторгнут досрочно по инициативе работника, если он письменно предупредит об этом администрацию за 2 недели. По истечению срока предупреждения об увольнении работник вправе прекратить работу, а администрация обязана выдать работнику трудовую книжку и произвести с ним расчет.

3) Срочный Контракт может быть расторгнут досрочно по требованию работника в случае его болезни или инвалидности, препятствующих выполнению работы, нарушения администрацией законодательства о труде.

4) Контракт, заключенный на неопределенный срок, а также срочный контракт до истечения срока его действия могут быть расторгнуты по инициативе администрации в случаях:

* ликвидации предприятия, сокращения численности или штата работников;
* систематического неисполнения работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него контрактом или правилами внутреннего трудового распорядка, если к такому работнику ранее применялись меры дисциплинарного взыскания;
* прогула (в том числе отсутствия на работе более 3-х часов в течение рабочего дня) без уважительных причин;
* неявки на работу более 4-х месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, не считая отпуска по беременности и родам.

5) Расторжение контракта с руководящим работником допускается по требованию профсоюзного органа в случаях, установленных законодательством о труде.

6) В вопросах, не предусмотренных настоящим Положением, стороны контракта руководствуются законодательством о труде.

Контрактная система на турфирме "Сириус" вводится с целью:

* максимального учета индивидуальных особенностей работника, его профессиональных и деловых качеств;
* создания дополнительных стимулов к высокопроизводительному и качественному труду;
* учета приоритетных интересов туристского предприятия "Сириус";
* повышения взаимной ответственности сторон.

Сегодняшний статус туристского предприятия "Сириус", с одной стороны, прочно защищает коллектив от любых посягательств на его имущество, но с другой стороны, оставляет руководителей туристского предприятия "Сириус" один на один с рабочим человеком и его проблемами.

И поэтому особенно важно, каков потенциал "мозгового центра" туристского предприятия "Сириус" и как он реализуется на практике, ибо от этого зависит дальнейшая судьба предприятия.

Какие преимущества для предприятия в целом, с точки зрения роста доходов, имеет контрактная система?

Во-первых, она будет стимулировать "мозговой центр" в поиске новых решений, и тем самым усилит степень ответственности управления за общие результаты работы предприятия.

Во-вторых, позволит оперативно реагировать на изменение приоритетов в деятельности туристского предприятия "Сириус", и нанимать людей под обеспечение этих приоритетов.

В-третьих, обеспечить максимальную реализацию способностей, деловых и профессиональных качеств работника.

Работая по контракту, человек понимает, что его дальнейшая судьба зависит от его усилий и профессионального мастерства. Если эти усилия недостаточны, это будет последний его контракт на данном предприятии.

И еще один аргумент в пользу контрактной системы. Он связан со стилем управления, принятым руководством туристского предприятия "Сириус". Этот стиль управления сочетает жесткость и демократию, причем в тех пропорциях, которые необходимы, чтобы обеспечить успешную работу туристского предприятия "Сириус". Именно этот стиль помог руководству распутать клубок проблем, стоящих перед предприятием еще недавно, объединить вокруг общей цели коллектив талантливых и энергичных людей с их помощью войти в рынок.

На предприятии разработан пакет документов, регламентирующих работу по контракту.

**Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАО "СИРИУС"**

## 3.1 Пути совершенствования кадровой политики на турфирме "Сириус"

Подготовка персонала представляет собой процесс приобретения работниками теоретических знаний и практических навыков в объеме требованной квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала – означает обучение квалификационных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям.

Повышение квалификации персонала – это процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники и технологии, ориентации труда, производства и управления.

В современных туристских предприятиях практикуется непрерывная система профессионального обучения работников, а количество ступеней обучения зависит от сложности профессии и специальности.

Существует целый ряд причин, вызывающих необходимость обучения, переподготовки. Главными из них являются:

- увеличение стоимости рабочей силы как производственного ресурса;

- давление конкурентов требует сокращение затрат, а следовательно большего эффективного использования трудовых ресурсов;

- технические изменения, требующие овладение новейшими знаниями;

- нехватка достаточно квалифицированных работников на национальном уровне;

- подготовка работников к занятию более высокой должности;

- развитие потенциала работников, удовлетворения потребностей высших уровней;

- социальная ответственность предприятия за своих работников;

- появление новых производственных работников.

Обучение также требуется и полезно в следующих трех основных случаях:

\* когда работник поступает на предприятие;

\* когда работника назначают на новую должность или получают новую работу;

\* когда проверкой установлено, что у работника не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Подготовка кадров внутри предприятия обусловлено следующими причинами:

1) недостаточным развитием сети специальных стационарных учебных заведений;

2) сравнительно короткими сроками обучения, что позволяет предприятию без ощутимых затрат восполнить недостаток в специалистах;

Различают три формы подготовки рабочих на предприятии: индивидуальная, групповая и курсовая.

При индивидуальной форме каждому обучающемуся прикрепляется высококвалифицированный специалист, который и ведет его обучение.

Групповая форма применяется на крупных предприятиях. Теоретические знания эта группа получает либо самостоятельным изучением, либо с помощью инженеров отдела производственного обучения. С этой целью создаются специальные учебные кабинеты.

Курсовая форма также применяется на больших предприятиях и обучение проходит в 2 этапа:

* в учебных группах на специально созданной для этого учебно-производственной базе;
* на рабочих местах в действующих цехах.

Повышение квалификации рабочих может осуществляться:

\* на производственно-технических курсах;

\* в школах по изучению передовых методов труда;

\* на курсах целевого назначения.

Повышение квалификации руководителей и специалистов осуществляется:

- в институтах повышения квалификации;

- на факультетах повышения квалификации при ВУЗах.

Время обучения руководителей и специалистов засчитывается им в общий стаж, за это время им выплачивается средний заработок, другие вознаграждения. Любая форма обучения, переподготовки и повышения квалификации должны в своей основе иметь какие-либо мотивирующие факторы и только в этом случае будет эффективно.

Постоянная потребность предприятия в повышении производительности труда, в повышении теоретических знаний заставляет планомерно вести подготовку кадров и повышать их квалификацию. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость.

Обучение:

Для приобретения начального уровня квалификации проводится обучение работников. Чаще всего это индивидуальные занятия. К каждому новому работнику туристского предприятия "Сириус" предлагается прикрепить наставника, который будет обучать его теоретически и практически.

Переподготовка:

Давление конкурентов требует сокращения затрат, а следовательно и более эффективного использования трудовых ресурсов. С этой целью турпредприятию "Сириус" предлагается завести тесные контакты с отделением "Социальный сервис и туризм" географического факультета ДГПУ, где и проходят сотрудники турифмы краткосрочные курсы переподготовки.

Успех фирмы на рынке во все возрастающей степени параметрами для всей совокупности крупных предприятий, использующих организационные человеческие ресурсы для достижения экономических либо социальных целей, становятся такие функциональные дисциплины, как долгосрочное планирование, системный анализ, менеджмент, финансовый менеджмент, связи с общественностью, а также образование и тренинг.

Подготовке руководящих кадров на турфирме "Сириус" необходимо придавать большее значение. Ее цель – развитие навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей и целей. Для успешной подготовки руководящих кадров нужен тщательный анализ и планирование.

На туристском предприятии "Сириус" планирование подготовки руководящих кадров выполнялось посредством оценки результатов деятельности каждого из руководителей. В соответствии с этим для руководителей отделов и филиалов порекомендованы три семинара по различным тематикам развития внутреннего и зарубежного туризма.

Для более эффектной работы на предприятии с целью повышения умений и навыков, требующихся для достижения задач и целей туристского бизнеса, проведен семинар в июне 2008г. на республиканском уровне.

Применение новых технологий способствует улучшению качества обслуживания при одновременном сокращении персонала. С целью ознакомления с новыми технологиями по компьютерному бронированию мест в гостиницах и на международных авиарейсах в октябре 2008г. прошли месячные курсы повышения квалификации в г. Москве двое сотрудников турфирмы "Сириус".

За последние 2 года на предприятии несколько раз проводилось перемещение кадров. В основном перемещались руководители низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до полугода. Это было связано с целью ознакомления руководителей со многими сторонами деятельности. Такие знания нужны для более успешной работы и для подготовки на более высокие должности.

**3.2 Разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом на турфирме "Сириус"**

Стратегические ориентиры службы управления персоналом ЗАО "Сириус" должны быть связаны непосредственно с решением задачи развития компетенции персонала. Управление компетенцией представляет собой процесс сравнения потребностей предприятия с наличными человеческими ресурсами и выбора форм воздействия для приведения их в соответствие.

Под потребностью в персонале организации мы понимаем необходимый количественный и качественный состав работников, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития фирмы. Под человеческими ресурсами подразумеваются работники фирмы с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации являются кадровые перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д.

В соответствии с целями деятельности ЗАО "Сириус", нужно определить фактический количественный состав персонала и исследовать уровень его компетенции на уровне фирмы и уровне личности каждого работника.

Исходя из полученных данных, в качестве предложений следует разработать ряд действий, связанных с совершенствованием управления компетенцией персонала ЗАО "Сириус":

- систематическое проведение оценки имеющихся ресурсов, возможностей, знаний, навыков персонала, работающего на фирме (регулярная критериально-оценочная аттестация сотрудников);

- оценка потребностей фирмы в персонале в соответствии целями, задачами и выбранной ею стратегией на ближайшие годы;

- сопоставление ресурсов и потребностей фирмы.

Эти действия позволяют определить количество персонала с достаточным уровнем компетенции; количество сотрудников, которым требуется повышение квалификации или переподготовка в соответствии с требованиями фирмы; количество работников, подлежащих увольнению и найму для успешной реализации поставленных в организации задач.

Не менее важным вопросом совершенствования кадровой политики в ЗАО "Сириус" является оценка персонала на уровне личности. Для эффективной работы в этом направлении был предложен точный метод оценки персонала, который изложен далее.

Выбор данного метода обусловлен, в частности, тем, что он позволяет получить достоверные, объективные результаты оценки такого качества работника, как функциональность, включающее в себя его профессионализм и характеристику его личности. Пример такого важнейшего инструмента оценки, как дерево свойств сотрудника выносятся на обсуждение всего персонала компании, при этом кадровая служба добивается полного понимания каждым сотрудником значений формулировок того или иного свойства.

При определении показателей отдельных свойств и функциональности сотрудника в целом должно учитываться то обстоятельство, что к сотруднику фирмы как специфическому объекту оценивания качества нельзя применить традиционные квалиметрические подходы, используемые, например, при оценке промышленной продукции.

Важный аспект метода состоит в том, что в состав экспертной группы по определению коэффициентов важности свойств дерева могут войти все сотрудники компании, пожелавшие это сделать.

В технологии оценивания качества персонала квалиметрическим методом имеют место две ключевые составляющие - построение дерева свойств сотрудника и широкое привлечение коллег в качестве экспертов для определения значений его качеств. При этом разрабатывается соответствующая шкала оценки и проведение квалифицированного инструктажа экспертов. При правильном использовании понятийного аппарата квалиметрии и квалифицированном применении основных правил построения дерева свойств можно выявить необходимый и достаточный перечень свойств, характеризующих сотрудников ЗАО "Сириус".

Причина использования квалиметрического метода - в ряде его достоинств:

- высокая достоверность результатов;

- создание профессионального портрета сотрудника в виде необходимой и достаточной совокупности его свойств, оцененных количественно;

- предоставление сотруднику возможности для построения научно обоснованной программы целенаправленной работы над собой по результатам оценивания;

- получение итоговой оценки сотрудника в виде конкретного числа;

- возможность сравнения сотрудников между собой по их результирующей оценке;

- возможность сравнения оценок, полученных сотрудником на различных аттестациях, и определение темпов его прогресса или регресса;

- принятие методологии и результатов аттестации всеми сотрудниками благодаря их участию в процессе взаимной аттестации.

Аттестуя сотрудника на любой должности, правомерно оценивать не качество его в классической квалиметрической трактовке этого понятия, а его функциональность. Это, как представляется, - важнейшее свойство, наиболее полно отражающее профессиональные возможности сотрудника, его способность квалифицированно выполнять свои функциональные обязанности. Причем функциональность целесообразно рассматривать как сложное свойство, включающее в себя два менее сложных, таких как профессионализм и характеристика личности сотрудника, учитывающая его способность работать в коллективе. При этом дерево свойств может выглядеть как показано на рисунке 2.

Рис. 2. Дерево свойств сотрудников

В состав экспертной группы по определению коэффициентов важности свойств дерева входят все сотрудники компании, изъявившие на то желание.

Во время проведения опроса экспертов на каждого эксперта заготавливается индивидуальная анкета для определения значений коэффициента важности. В таблице 6 дан вид этой анкеты применительно к дереву свойств, изображенному на рисунке 2. Экспертов рассаживают в порядке присвоенных им номеров, раздают им бланки индивидуальных анкет (табл. 6) и копию дерева свойств. Затем ведущий предлагает экспертам независимо друг от друга выбрать для группы свойств, помещенной в начале анкеты, самое важное свойство с точки зрения того влияния, которое оно оказывает на связанное с ним более сложное свойство предыдущего яруса дерева.

Затем для свойств, оставшихся в группе, путем их сравнения со свойством 2 определяется, во сколько раз (или на сколько процентов) они менее важны, чем свойство 2. Свойства в группе могут иметь одинаковую важность. Но, по крайней мере, одно из них должно быть равно 100%. Ведущий опрашивает экспертов (в порядке номеров) о выставленных ими значениях. Если разброс оценок экспертов не превышает 25%, то ведущий предлагает им перейти к оценке свойств следующей группы, представленной на дереве свойств и в анкете. Если разброс превышает 25%, то ведущий устраивает краткое обсуждение, во время которого эксперты мотивируют вынесенные ими оценки, и таким образом обмениваются дополнительной информацией. После обсуждения повторяется процедура выставления оценок. Ее результаты эксперты записывают в графу анкеты "2-й тур". Как видно из таблицы 6, по свойствам 4 и 7 пришлось провести дополнительное обсуждение в рамках 2-го тура. Аналогичным образом определяются значения и для всех остальных групп свойств, номера которых представлены в анкете.

Таблица 6 Пример заполнения индивидуальной анкеты определения ненормированных групповых коэффициентов важности свойств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Название свойства | Ненормированный групповой коэффициент свойств |
| 1-й тур | 2-й тур |
| 1 | Компетентность | 70 |  |
| 2 | Оперативность | 100 |  |
| 3 | Инициативность | 80 |  |
| 4 | Честность в отношениях с коллегами | 50 | 60 |
| 5 | Уникальность личности, способствующая выполнению функциональных обязанностей | 100 |  |
| 6 | Соблюдение норм этикета | 60 |  |
| 7 | Ответственность за порученное дело | 80 | 60 |
| 8 | Профессионализм | 80 |  |
| 9 | Характеристика личности | 100 |  |
| 10 | Функциональность сотрудника | 100 |  |

Полученные экспертные данные из индивидуальных таблиц заносятся в сводную таблицу (табл. 7). В ней для каждого свойства определяется среднее значение группового нормированного коэффициента важности по всем экспертам. Затем в этой же таблице ненормированные значения переводятся в нормированные путем операции нормирования в пределах каждой группы.

Таблица 7 Таблица экспертного оценивания группы свойств

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № свойств | Оценка экспертов, значения ненормированных коэффициентов | Сред-нее | Норми-рованное |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Для каждого свойства определяется среднее значение по всем экспертам. Каждая из трех полученных оценок нормируется, т.е. определяется нормированное групповое значение коэффициента важности каждого из трех свойств.

В квалиметрических расчетах показателей качества используются коэффициенты важности свойств, нормированные по ярусам дерева. Значение ярусного нормированного коэффициента важности свойства, находящегося на 1-м ярусе, равно произведению значений групповых нормированных значений данного свойства и всех тех более сложных свойств, предшествующих данному свойству, в которые оно входит либо непосредственно (как ближайшее сложное свойство на ярусе), либо опосредованно.

Восьмому и девятому свойствам предшествует одно единственное сложное свойство, которое является не ветвью, а стволом дерева. Важно отметить, что суммы значений ярусных нормированных коэффициентов важности для каждого яруса удовлетворяют условию нормировки.

Полученные нормированные групповые и ярусные значения коэффициентов важности заносятся в сводную таблицу. Так, при проведении одной из аттестаций сотрудников компании сводная таблица выглядела следующим образом.

При определении показателей отдельных свойств и функциональности сотрудника в целом в компании руководствовались рядом принципов. Понятно, что к сотруднику фирмы как специфическому объекту оценивания качества нельзя применить традиционные квалиметрические подходы, используемые при оценке промышленной продукции. Специфичность объекта обуславливает следующие особенности оценивания его качеств:

- практически невозможно формализовать измерение какого-либо отдельного свойства человека. По отношению ко всем свойствам сотрудника, представленным на рисунке, нельзя или нецелесообразно применение неэкспертных методов (документального, аналитического, метода физических измерений и метода простого подсчета).

Более того, показатели качеств сотрудников таковы, что для их определения правомерно использовать исключительно экспертный метод;

- практически все свойства, характеризующие сотрудника, не имеют физических единиц измерения. В таких случаях оценивается, насколько то или иное качество свойственно конкретному работнику.

При этом абсолютные показатели фактически являются относительными показателями. Их значения измеряются в процентах и лежат в пределах от 0% до 100%.

В состав экспертной группы по оцениванию функциональности того или иного сотрудника включаются все его прямые руководители и сотрудники, взаимодействующие с ним в процессе работы по горизонтали иерархической структуры компании.

Схема оценки сотрудниками друг друга отображается в специальной таблице, где указывается, кто и кого оценивает. Схема может корректироваться в зависимости от изменений взаимосвязей сотрудников в процессе работы компании. Обеспечивается полная анонимность опроса. Для этого принимаются следующие меры. Каждому сотруднику для оценивания коллег предлагается не одна общая анкета со списком оцениваемых сотрудников, а множество анкет, в каждой из которых указана фамилия одного оцениваемого сотрудника. Листы с результатами оценивания своих коллег сотрудники опускают в специальную урну.

В технологии оценивания качества персонала квалиметрическим методом необходимо подчеркнуть две ключевые составляющие:

- построение дерева свойств сотрудника. Правильное использование понятийного аппарата квалиметрии и квалифицированное применение основных правил построения дерева свойств позволяет выявить необходимый и достаточный перечень свойств, характеризующих сотрудника конкретной организации. Так портрет оцениваемого сотрудника становится максимально полным;

- широкое привлечение коллег в качестве экспертов для определения значений показателей свойств сотрудника. Важнейшими здесь являются разработка соответствующей шкалы оценивания и квалифицированный инструктаж экспертов.

В связи с этим важно подчеркнуть, что квалиметрическая теория даст предприятию инструмент построения различных деревьев свойств для различных функционально близких друг другу объектов и последующего оценивания их качеств. Это позволит использовать перечисленные выше достоинства метода при аттестации персонала путем построения различных деревьев свойств для сотрудников принципиально различной профессиональной ориентации.

Недостатки системы стимулирования персонала предприятия наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на продукцию предприятия. В данные периоды коллектив комбината не может обеспечить выпуска продукции в нужном объеме, так как руководству привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольных началах не удается, а поиск новых сотрудников для работы на непостоянной основе не представляется рациональным. Соответственно максимального запуска возможных производственных мощностей у предприятия не происходит. Эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно лишь при эффективной корректировке системы мотивации персонала.

Целью управления сложившейся экономической ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования предприятия необходимо развивать следующие компоненты мотивации:

1. Развитие организационной культуры предприятия (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм). Основные инструменты: Устав предприятия, открытые принципы руководства и организации предприятия, демократический стиль руководства.

При использовании данного компонента могут быть достигнуты: понимание и признание целей предприятия, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками предприятия.

2. Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата, капитале предприятия и развитие сотрудничества). Инструменты: справедливое распределение результатов, участие в капитале, развитие отношений партнерства.

Достигаются такие цели как: установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску.

3. Обслуживание персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Инструменты: безопасность труда, охрана здоровья, создания условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи.

Достигаемые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности.

4. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе). Инструменты: делегирование ответственности, добровольное участие в принятие решений.

Достигаемые цели: участие в принятие решений на рабочем месте, вовлечение в дела предприятия.

5. "Job" - факторы (мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности). Инструменты: обогащение труда, расширение зоны труда, ротация.

Достигаемые цели: гибкость при выполнении рабочего задания, понимание производственных взаимосвязей, взаимная ответственность и самостоятельность.

6. Организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учётом потребности работников). Инструменты: технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда.

Достигаемые цели: удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания.

1. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия). Инструменты: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе.

Достигаемые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.

8. Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям). Инструменты: различные методы оценки результатов труда и возможностей работника.

Достигаемые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

На основе проведенного исследования системы стимулирования персонала ЗАО "Сириус" можно сделать вывод, что система стимулирования персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Можно предложить следующие основные направления развития системы стимулирования персонала на ЗАО "Сириус": развитие системы управления деловой карьерой; применение новых стимулирующих форм оплаты труда; расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Анализ исследования зарубежных и отечественных ученых в области управления, а также, основываясь на результатах исследования, позволяет сформировать следующие выводы:

1. Меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному строить свои отношения с персоналом и управлять им, просчитывая все будущие шаги.
2. Если руководитель рассчитывает на процветание и успех своего дела, то должен уметь использовать в управлении те методы, формы и стиль предлагаемых в данном проекте.

Решению многих задач и призвана помочь эта работа, так как здесь раскрыта концепция управления персоналом организации в условиях рыночных отношений. Руководителю необходимо знать, как решать проблемы, как умело и уместно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода ситуации в организации. В этом смысле известные на сегодня методы, технологии и процедуры управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации.

Практическую значимость работы может составить внедрение на туристском предприятии "Сириус" следующих предложений.

Управление персоналом должно осуществляться через согласование целей между сотрудниками и руководителем. Однозначные и ясные цели, которые по возможности должны обсуждаться и согласовываться с сотрудниками при составлении планов их деятельности, учет способностей сотрудников при утверждении рабочих целей, объяснений связи между целями работника, целями подразделений и целями предприятия в целом.

Роль и цели управления находятся в тесной связи между собой. Роль руководителя, занимающего определенную должность, представляет набор определенных поведенческих правил, меру его влияния и степень участия в целенаправленной деятельности.

Исходя из полученных данных, в качестве предложений следует разработать ряд действий, связанных с совершенствованием управления компетенцией персонала ЗАО "Сириус":

- систематическое проведение оценки имеющихся ресурсов, возможностей, знаний, навыков персонала, работающего на фирме (регулярная критериально-оценочная аттестация сотрудников);

- оценка потребностей фирмы в персонале в соответствии целями, задачами и выбранной ею стратегией на ближайшие годы;

- сопоставление ресурсов и потребностей фирмы.

Эти действия позволяют определить количество персонала с достаточным уровнем компетенции; количество сотрудников, которым требуется повышение квалификации или переподготовка в соответствии с требованиями фирмы; количество работников, подлежащих увольнению и найму для успешной реализации поставленных в организации задач.

Не менее важным вопросом совершенствования кадровой политики в ЗАО "Сириус" является оценка персонала на уровне личности. Для эффективной работы в этом направлении был предложен точный метод оценки персонала.

Выбор данного метода обусловлен, в частности, тем, что он позволяет получить достоверные, объективные результаты оценки такого качества работника, как функциональность, включающее в себя его профессионализм и характеристику его личности. Пример такого важнейшего инструмента оценки, как дерево свойств сотрудника выносятся на обсуждение всего персонала компании, при этом кадровая служба добивается полного понимания каждым сотрудником значений формулировок того или иного свойства.

В процессе управления менеджментом следует учитывать в большей, чем в других отраслях мере не только материальные аспекты, но и психологию, духовно-эмоциональное состояние и особенности потребителя.

В силу того, что турпродукт представляет собой, как правило, сложный комплекс материальных и идеальных компонентов, большое значение для достижения оптимального конечного эффекта управленческих мероприятий имеет координация менеджмента всех участников производства туруслуг, турцентров, государственных органов по регулированию туризма, общественных объединений.

И наконец, управления деятельностью туристского предприятия, должно распространяться на каждую службу, доходить до каждого сотрудника. Управление и организация обслуживания должны быть ориентированы на удовлетворение потребностей рынка и клиента.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук В.В. Экономика труда: учебное пособие / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев. - М.: Финстатинформ, 2005.
2. Анискин Ю.П. Общий менеджмент: Учебник по общей теории менеджмента. – М.: РМАТ, 1998г.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом: учебное пособие / Д.А. Аширов. – М.: МЭСИ, 2006.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин. – М.: МЭСИ, 2004.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Высшая школа, 1994.
6. Волгин В.В. Управление персоналом малого предприятия (предупреждение проблем): практическое пособие / В.В. Волгин. – М.: Маркетинг, 2007.
7. Глаз Ю.А. Основы управления персоналом: учебное пособие / Ю.А. Глаз. – Белгород: Кооперативное образование, 2003.
8. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; перевод с англ. Д.П. Коньковой, под ред. И.М. Степнова. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2006.
9. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2006.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2007.
11. Жолдак В.И. Основы менеджмента: Учеб.пособие. – Малаховка: МОГИФК, 2000.
12. Жолдак В.И., Зуев В.Н. Основы менеджмента спорта. – Тюмень: Вектор Бук, 1999.
13. Жолдак В.И., Сейранов С.Г. Менеджмент. – М.: Советский спорт, 1999.
14. Журавлев П.В. Персонал. Словарь понятий и определений / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. - М.: Экзамен, 2003.
15. Зарецкая Е.Н. Логика речи для менеджера. – М.: Финпресс, 2005.
16. Зорин И.В. Менеджмент персонала. Планирование карьеры в туризме. – М., 2007.
17. Искусство менеджмента: Практическое пособие: пер. с англ. – М.: Финпресс, 2008.
18. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2007.
19. Квартальнов В.А. Туризм: теория и практика: Избранные труды: в 5 т.- М.: Финансы и статистика, 1998.
20. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления. – М.: Финансы и статистика, 2005.
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2006.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Экзамен, 2006.
23. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом / А.И. Кочеткова. – М.: ТЕИС, 2008.
24. Кузнецов В.И. Управление персоналом: учебно-проектное пособие / В.И. Кузнецов. – М.: МЭСИ, 2001.
25. Латфулина Г.Р. Организационное поведение: учебное пособие / под ред. Г.Р. Латфулина. – СПб.: Питер, 2006.
26. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура. – М.: Интел-Синтез, 2001.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2003.
28. Менеджмент туризма: Учеб. для студентов/ Авт.-сост. И.В. Зорин. – М.: РМАТ, 2004.
29. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
30. Мильнера Б. Управление современной компанией: учебник / под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лиса. – М.: Инфра-М, 2001.
31. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: учебно-проектное пособие / И.В. Мишурова, П.В. Кутелёв. – М.: Мар Т, 2003.
32. Мумладзе Р.Г. Экономика и социология труда: учебник / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина. – М.: КноРус, 2007.
33. Мухамбетов Т.И. Мотивационный механизм управления трудом / Т.И. Мухамбетов. - Алма-Ата: Гылым, 2003.
34. Недоступов М.И. Формирование и использование персонала управления на промышленном предприятии в условиях рынка / М.И. Недоступов. – СПб: Изд-во СПбУЭФ, 2002.
35. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия / Н.В. Пошерстник, М.С. Мейксин. - СПб.: Герда, 2002.
36. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учеб. пособие для вуз. / В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2001.
37. Толковый словарь туристских терминов: Туризм. Туристская индустрия. Туристский бизнес/ Авт.-сост. И.В. Зорин, В.А. Квартальнов. – М.: Афины: INFOGROUP, 1994.
38. Травин В.В. Основы менеджмента человеческих ресурсов / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2006.
39. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Экзамен, 2004.
40. Ципкин Ю.А. Управление персоналом: учебное пособие / Ю.А. Ципкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
41. Шаталова Н.И. Управление персоналом на производстве: учебное пособие / Н.И. Шаталова, Н.М. Бурносов. – М.: ЮНИТИ, 2003.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

# Приложение 1

Диаграмма 1. Распределения регионов России и ближнего зарубежья по доле в общей численности туристов, посещающих Дагестан по путевкам турфирмы "Сириус"

# Приложение 2

Диаграмма 2. Численность туристов, выезжающих за рубеж по ведущим турфирмам РД за 2008г.