**РЕФЕРАТ**

**по дисциплине «Менеджмент»**

**по теме «Менеджмент персонала гостиниц и ресторанов»**

персонал кадровая менеджер аттестация

**1. Кадровая служба гостиничного комплекса**

Кадровая служба является функционально-вспомогательным подразделением гостиницы. Это связано с тем, что его сотрудники участвуют в создании гостиничной услуги не непосредственно, а косвенно. Как правило, работники кадровой службы выступают в качестве экспертных советников линейных руководителей при решении вопросов о приеме на работу и увольнении, назначении на новую должность, направлении на профессиональное обучение, повышении заработной платы и т.п.

По мере ослабления централизованной системы управления стали появляться принципиально новые задачи, связанные с управлением персоналом. Решение этих задач требует совершенно иных навыков и умений, чем те, которые были достаточны в недалеком прошлом для ведения документации, составления отчетов, организации культурно-массовых мероприятий и хранения трудовых книжек. Именно по этой причине сегодня многие работники кадровых служб, перешедшие из ранее функционировавших отделов кадров, не могут предложить руководству гостиницы пути эффективного решения проблем, связанных с управлением персоналом. Поэтому и появилась новая профессия — "персонал-менеджер", то есть управляющий персоналом. Управляющие персоналом — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров гостиницы.

Задача состоит в том, чтобы кадровые службы постепенно превращались в центры по разработке и реализации стратегии трудовых отношений в гостинице. Это значит, что они должны оказывать помощь в развитии бизнеса посредством найма высококвалифицированных работников, планирования их карьеры, оценки производственной деятельности и совершенствования оплаты труда. Кадровая работа уже не рассматривается как чисто административная структура, существующая независимо от других управленческих звеньев. Теперь надо знать хозяйственные потребности организации и в связи с этим рассматривать деятельность кадровой службы интегрирование с другими структурами. Результатом этого должны стать большая вовлеченность людей в бизнес, знание своих обязанностей и ответственности, развитие трудового потенциала, благоприятный психологический климат. Функция управления человеческими ресурсами изменяется — от пассивного содействия кадровая служба переходит к активному участию в хозяйственных решениях. Основными задачами кадровых служб являются:

формирование кадров организации (планирование, отбор и наем, высвобождение, анализ текучести и т.п.);

развитие работников (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);

совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех участников трудового процесса, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом.

В связи с этим с особой остротой стоит вопрос о координации деятельности всех структур организации, проведении единой кадровой политики, подборе менеджеров, способных возглавить самые сложные и ответственные участки работы.

**2. Требования к менеджеру**

Менеджер осуществляет управленческую деятельность и решает управленческие задачи. Являясь членом трудового коллектива, он достигает результатов труда посредством воздействия на других членов коллектива (исполнителей).

Не все менеджеры играют одинаковую роль в гостинице, что связано прежде всего с уровнем управления, их задачами и функциями.

Из всего разнообразия ролей, которые играют менеджеры гостиничного бизнеса, необходимо выделить главные — те, которые не зависят от типа гостиниц и различия обслуживаемых ими гостей. К этим основным ролям относятся;

Подготовка, принятие и реализация управленческих решений. Это главная функция менеджера. Будучи наделен особым правом принимать управленческие решения, менеджер в то же время несет и ответственность за их последствия.

Информационная роль. Для того чтобы принять эффективное управленческое решение, необходимо получить и обработать достоверную экономико-управленческую информацию о развитии системы управления гостиничным комплексом. Не зря говорят: "Кто владеет информацией, тот владеет миром". От того, насколько полной информацией владеет менеджер, насколько он может ясно и четко доводить нужную информацию до исполнителей, сильно зависит результат его работы.

Работа в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов трудового коллектива на достижение практических и стратегических целей организации.

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, то есть управлять вместе с людьми, а не управлять людьми. Люди хотят, чтобы их лидер был не только и не столько профессионалом-технократом, ориентированным исключительно на процесс производства (тип менеджера 9.1 по управленческой решетке ГРИД), сколько руководителем с "человеческим лицом", имеющим соответствующую социально-психологическую подготовку. В его управленческой деятельности на первом плане должна стоять ориентация на человека, что особенно важно для гостиничной индустрии (принадлежащей к системе "человек-человек").

Поскольку и люди, и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, — важнейшие компоненты эффективного руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

В бывшем СССР при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политической грамотностью, моральной устойчивостью, компетентностью, наличием организаторских способностей.

Современная теория и практика менеджмента в гостиничном и ресторанном хозяйстве выявила ряд требований, предъявляемых к менеджменту. Такими являются:

знания;

определенные личные качества;

соблюдение этических норм;

навыки и организаторские способности.

Знания менеджера. Поскольку менеджер достигает результата своего труда, воздействуя на других лиц, то ему необходимы прежде всего знания в области социальной психологии, знание современных управленческих подходов и знание особенностей профессии.

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

Этические нормы. Принципом работы менеджера должно стать соблюдение норм прежде всего деловой этики, включающей следующие правила:

максимизация прибыли не должна достигаться за счет разрушения окружающей среды;

в конкурентной борьбе следует использовать лишь "дозволенные" приемы, то есть соблюдать правила рыночной игры;

справедливое распределение благ;

личный пример соблюдения этических норм на работе и в быту;

дисциплинированность и моральная устойчивость.

Навыки и организаторские способности менеджера. Умело используя информацию, время и людей, руководитель обеспечивает получение высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им фирмы. На эффективность управления могут влиять:

умение определить темперамент и характер подчиненных;

умение управлять собой;

умение оценить и подобрать работоспособный персонал;

умение видеть и обеспечивать перспективу развития своего коллектива;

изобретательность и инициативность;

высокая способность влиять на окружающих, заряжать их энергией.

Если наблюдается несоответствие качеств менеджера какому-либо из названных требований, то говорят об определенном ограничении (недостатке) возможностей менеджера.

Выявив такие ограничения, можно сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных качеств менеджера. Выделяют следующие потенциальные ограничения в деятельности руководителя.

Неумение управлять собой. Те руководители, которые не умеют правильно "разряжаться", бороться с конфликтами и стрессами, эффективно использовать свое время, энергию и навыки, не способны эффективно управлять другими людьми.

Размытые личные ценности. Если личные ценности не ясны для себя и окружающих, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате этого эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится.

Неясные личные цели. Менеджер, не способный определить свои цели, не может достичь успеха в управленческой деятельности.

Заторможенное личное развитие. Для менеджера важно получить признание, а для этого нужно постоянно повышать свое общее развитие. Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но и умением внедрить в практику полученные знания. Руководители, которые не развивают свои способности, не имеют перспективы.

Неумение решать проблемы (принимать решения). Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты. Менеджер, страдающий таким ограничением, как недостаточность

навыка решения проблемы, постоянно позволяет себе оставлять нерешенные вопросы на завтра. В результате этого накапливается большой круг проблем, которые руководитель решить уже не в состоянии. Естественно, такой менеджер терпит фиаско.

Отсутствие творчества в работе. Творческая личность подготовлена к работе в условиях неопределенности. Менеджеры, использующие в своей деятельности ситуационный (непредвиденный) подход, способны играть много ролей, своевременно корректировать свои действия в зависимости от сложившейся ситуации. Для достижения стратегических целей организации они могут порвать с традициями, использовать новаторские идеи, идти на оправданный риск. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, не способен эффективно управлять.

Неумение влиять на людей. Ключевую роль в вопросах влияния играет личный фактор. На многих людей производит впечатление властность, манера держаться, невербальные формы влияния (жесты, внешний вид и т.п.).

Непонимание специфики управленческого труда. Менеджер должен добиваться результатов не личным трудом, а через труд других лиц. До тех пор, пока руководители не сконцентрируют свои усилия собственно на управлении, высоких результатов в деятельности организации им не добиться.

Низкие организаторские способности (неспособность руководить). Речь идет о способности менеджера "заряжать" энергией членов коллектива, умении оптимально организовать трудовой процесс. Аритмия трудового процесса и неэффективность применяемых методов работы приводят к тому, что люди чувствуют себя неуверенными в завтрашнем дне, не получают удовлетворенности от трудовой деятельности и соответственно работают ниже своих возможностей.

Неумение обучать. Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Хороший руководитель выступает, кроме всего прочего, и в роли учителя. Повышение квалификации, в какой бы форме оно ни проводилось, — важнейший элемент управленческой деятельности.

Таким образом, рыночная экономика требует от менеджера:

способности управлять собой;

разумных личностных ценностей;

четких личных целей;

постоянного личного роста (развития); 4 навыков решения проблем;

изобретательности и способности к инновациям;

способности влиять на окружающих;

знания современных управленческих подходов;

организаторских способностей;

способности обучать подчиненных;

способности формировать и развивать трудовой коллектив.

**3. Формирование трудовых коллективов**

Среди устойчивых групп людей, объединенных по признаку определенной, совместно выполняемой деятельности, важнейшая роль принадлежит трудовому коллективу. Известны признаки трудового коллектива: общность интересов всех его членов; единая общественно полезная и личностно значимая цель; совместная деятельность для достижения этой цели; определенная организационная структура; наличие отношений руководства и подчинения; формальные и неформальные отношения.

Менеджеру следует иметь в виду, что трудовой коллектив как первичная ячейка общества выполняет две взаимосвязанные функции: экономическую и социальную. Экономическая функция заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность, в результате которой создаются материальные либо духовные ценности. Социальная же функция состоит в удовлетворении общественных потребностей членов трудового коллектива — возможности трудиться, получать вознаграждение за труд, общаться с членами коллектива, получать признание, участвовать в управлении, использовать свои права в соответствии с законодательством (право на труд, отдых, охрану здоровья и т.п.).

Формирование коллектива — процесс сложный и противоречивый. Это прежде всего связано с тем, что коренные интересы и цели его членов имеют различия и противоречия (часто личные цели и интересы вступают в противоречие с целями организации). В зависимости от степени единства индивидуальных целей и групповых установок можно говорить о степени коллективности или степени социальной зрелости трудового коллектива. От степени такой зрелости зависит характер и содержание управленческой деятельности менеджера.

Руководителю необходимо иметь в виду, что в своем формировании и развитии трудовой коллектив проходит три основных этапа.

На первом этапе, когда коллектив еще только создан, происходит взаимное знакомство его членов. Руководителю важно присмотреться к людям и попытаться определить наиболее влиятельных и авторитетных работников, с тем чтобы привлечь их на свою сторону и правильно расставить на рабочие места. На этом этапе руководитель выступает как "внешняя сила" по отношению к коллективу. Большинство требований исходит от него и через него.

На втором этапе формируются микрогруппы (создаются неформальные отношения). Выявляются наиболее сознательные, энергичные и инициативные люди, из которых формируется актив, призванный помогать руководителю в достижении основных целей и задач управляемого им коллектива. На этом этапе выявляются и пассивные, и негативно настроенные к руководителю работники, которые могут мешать работе, дезорганизовывать коллектив. Руководителю необходимо тщательно проанализировать причины возникновения такой группы и индивидуальные мотивы, по которым в нее попали те или иные работники. Характерная особенность данного этапа состоит в том, что руководитель может управлять коллективом и предъявлять к нему требования не только лично, но и через неформальных лидеров.

На третьем этапе сознательность и активность работников достигают высокого уровня: подчиненные хорошо понимают своего руководителя и без административного нажима выполняют свои обязанности. Руководитель и неформальные лидеры уже не выступают по отношению к остальным членам коллектива как "внешняя сила", поэтому их требования воспринимаются всеми как естественные и понятные. Характерная черта данного этапа — достижение гармонического сочетания групповых и личных интересов. На третьем этапе менеджер, как правило, меняет стиль руководства: если на первом этапе руководитель в основном использует автократический стиль управления, то теперь уже максимально применяются демократические принципы руководства.

Развитие коллектива - процесс постоянный и не заканчивается третьим этапом. Этот процесс постоянно продолжается и выражается в развитии творческих сил коллектива, самоуправлении, укреплении социально-психологического климата и усилении социальной сферы. Очевидно, что в своем развитии одни этапы коллектив может проходить быстрее, другие медленнее. Бывают случаи, когда он "застревает" на одном из этапов и даже распадается.

Власть и личное влияние

Обладать властью — значит, уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей. О результатах работы менеджера судят не по тому, что он делает, а по тому, как он побуждает к работе других. Власть и манипулирование ею являются проблемами управления. Многим кажется, что обладание властью — это прерогатива только руководителя, которая подразумевает возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей подчиненного. Однако сейчас признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способностей руководителя.

Как известно, потенциал власти в деятельности менеджера является мощным фактором оказания влияния на подчиненных. Наделенный властью, менеджер может требовать от подчиненных неукоснительного выполнения своих распоряжений и указаний. Функция власти проявляется в управлении через вполне определенные каналы — способы проявления власти:

принуждение — побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу и т.д.;

влияние. Взаимодействие менеджера с влиятельными лицами (с шефом, с вышестоящими эшелонами руководства) дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим начальником, ощущают не только властную функцию непосредственного начальника, но и начальника, стоящего над ним;

компетенция. Менеджер, в силу своей профессиональной подготовленности, наделен правом выступать в качестве эксперта и "судьи" практически по всем профессиональным вопросам. Подчиненные воспринимают это как разновидность власти;

информация. Люди постоянно испытывают потребность в самой различной информации. Менеджер регулирует доступ информации к своим подчиненным. Тем самым он осуществляет на них властное воздействие: какова информация, таков и характер деятельности людей;

должностное положение. Чем выше должностная позиция менеджера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, сталкиваясь с руководителем в процессе общения, прежде всего, имеют дело с должностью;

авторитет. Менеджер, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет свое влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Люди без протеста повинуются авторитетному руководителю;

право награждать (и миловать). Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможность награждать и миловать. Все хотят больше заработать, продвинуться по службе, пользоваться признанием. Власть человека, обладающего таким правом, может подняться до значительных высот.

Как видим, любой менеджер имеет достаточно каналов для использования своей власти. Однако чтобы выступать в роли лидера и вести за собою людей, нужно пользоваться этой властью осмотрительно. Чтобы обеспечить баланс власти руководителей и подчиненных, прибегают к делегированию ответственности, то есть менеджер в процессе выполнения функций управления часть своей компетенции передает подчиненным. В этом случае следует иметь в виду, что переданное подчиненному право работать за менеджера является временным и длится на протяжении полученного задания. Подчиненный берет на себя обязательство выполнить задание и отвечает за успешное завершение работы. Одновременно ему передаются властные полномочия, необходимые для качественного и своевременного выполнения задания. Однако некоторые менеджеры неохотно расстаются с любой своей властью, а без достаточной компетенции для принятия решения у подчиненного мало шансов успешно выполнить задание.

И менеджеры, и подчиненные должны четко понимать, в какой мере делегируется власть, чтобы избежать недопонимания и неудач.

Делегирование — это способ разделения власти. В этом случае, во-первых, создается очень хорошая и сплоченная команда сотрудников (люди, которых наделили властью, будут ощущать свою силу и могущество и поэтому пожелают остаться в вашей команде), а, во-вторых, чем больше вы делегируете власти другим, чем больше ответственности вы "отдаете" подчиненным, тем более эффективным будет ваш управленческий труд, так как вы освобождаетесь от рутинной работы.

Руководитель имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. Отсюда следует, что руководитель должен понимать и учитывать тот факт, что поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, то использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать собственную власть. В связи с этим следует поддерживать разумный баланс власти — достаточной для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных отрицательных реакций.

В менеджменте есть более мягкое определение воздействия на подчиненных — это влияние. Влияние — такое поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого.

Выделяются две большие группы управленческого влияния — эмоциональное и влияние рассудочное. В группе эмоциональных средств влияния основное место занимает "заражение" и подражание.

"Заражение" — это, пожалуй, самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

Подражание — это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если "заражение" характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная это, важно выяснить, кто служит для них эталоном для подражания и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

В группу рассудочного влияния входят:

внушение,

убеждение,

просьба,

угрозы,

подкуп,

приказ.

Внушение — это воздействие, основанное на некритическом восприятии. Внушение как способ влияния на подчиненных бездоказательно. Эффект воздействия внушения тем выше, чем выше признание, авторитет, престиж менеджера.

Внушение является односторонним воздействием: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, — пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно высокий эффект от внушения достигается тогда, когда подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В таком случае внушение проявляется больше как убеждение.

Убеждение — эффективная передача своей точки зрения. Убеждение, осуществляемое в словесной форме, опирается на рассуждения и логику, а воздействие на чувства и эмоции играет вспомогательную роль. Если внушение носит одностороннюю направленность, то при убеждении активны обе стороны.

Процесс убеждения представляет собой явную или скрытую дискуссию, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса.

Самая слабая сторона убеждения — это его медленное воздействие и неопределенность результата воздействия.

Просьба — это такой способ влияния на подчиненного, который основан на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах. Прибегая к просьбе, менеджер пытается взывать к лучшей стороне натуры другого человека. Положительный результат достигается в том случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Угрозы — это запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в "зоне страха", то есть боится руководителя). Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и проигравшим здесь будет тот, кто вынашивает мысль победить в будущем (никому не хочется быть постоянно проигравшим).

Подкуп — склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Руководитель обещает предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если тот определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп — это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительно вознаграждение за его дополнительные усилия: "Поработай сегодня сверх нормы, а завтра можно будет уйти с работы пораньше".

Приказ ~ официальное распоряжение властных органов. Альтернатива здесь исключается, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, за этим, как правило, следуют, негативные последствия.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться правилами делового поведения и нормами служебной этики, основывающимися на общественном мнении и традициях. В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти и досады. Существуют следующие способы положительного влияния на подчиненных:

"подавление" собеседника выдержкой и спокойствием;

концентрированное внимание на одном из подчиненных;

"насилие" над собственным мнением;

неожиданное решение;

авансированная похвала;

"поставьте себя на мое место".

"Подавление " собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные "атаки" ровным, спокойным, а главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией). Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей.

Концентрированное внимание на одном из подчиненных. Заставьте себя сосредоточить свое внимание на каком-нибудь из ваших подчиненных — желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой - и вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. Вам станет легко общаться с ним на неформальной основе, и вскоре вы почувствуете доверие со стороны этого человека. Но самое главное — вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой.

"Насилие " над собственным мнением. Заставьте себя в подчиненном, которого вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у вас самые веские основания. Если вы сможете это сделать, у вас будет достигнуто взаимопонимание с этим человеком.

Неожиданное решение. Чего обычно ожидает подчиненный? Наказания, А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них, особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением "неудачника" и не ждет от вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.

Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он доверил материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя было их доверять, — бывшему вору. Но предпринимать такое рискованное мероприятия можно лишь тогда, когда вы будете уверены, что ваше доверие высоко оценивает тот, кому вы поручаете задание.

Авансированная похвала. Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить его, дескать, никому другому вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время вы убедитесь, что ваша похвала в аванс попала в цель: подчиненный будет старателен.

"Поставьте себя на мое место ". Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты — это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с вами, стать на ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

Одни менеджеры легко и с удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать это просто не удается.

**4. Подбор персонала**

Когда разработан план функционирования фирмы, составной частью которого является план трудовых ресурсов, наступает время для выполнения важнейшей работы менеджера — подбора персонала. Суть этого процесса состоит в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь подходящих квалифицированных работников для последующей их оценки и приема на работу.

Значимость этой функции менеджера очевидна. Вместе с тем в большинстве случаев работника подбирают по интуиции, по совету знакомых, по направлению бюро по трудоустройству и занятости, по внешним признакам. Отсутствие апробированных методик подбора кадров приводит к такой ситуации, когда менеджер считает: пусть лучше место пустует, чем будет занято неподходящим работником. В этом смысле важно установить соответствие работника занимаемой должности, то есть четко выделить виды работ, его функции и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную для качественного выполнения функциональных обязанностей квалификацию. Эта работа может быть эффективной только в том случае, если она основана на правильной оценке наличия у кандидатов всех качеств, необходимых для конкретного вида деятельности.

Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора кадров столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы, иначе можно потратить много времени на прием и беседы с людьми, не имеющими нужной квалификации.

Кадровая политика в области подбора персонала состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления и профессионального развития персонала. Подбор кадров рассматривается как подфункция управления, которая реализуется в отношении к личности. Процесс подбора персонала начинается с выбора критериев оценки личности и работы претендентов. Критерии включают нормы поведения и характеристику профессиональных навыков. Следующий этап подбора персонала — его экспертная оценка, базирующаяся на проведении тестов, решении задач и выполнении упражнений. После тестирования следует наблюдение: приглашение претендентов и проведение интервью. На основании вышеизложенного происходит описание полученных результатов и сравнение их с критериями оценки кандидатов. Завершает процесс подбора кандидатов принятие решения; если возникают трудности с окончательным принятием решения возможно дополнительное тестирование.

Значимость правильного решения проблемы подбора кадров связана с высокой стоимостью рабочей силы, поэтому в первую очередь необходимо определить, нужен ли данный человек фирме или нет. Намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца он заявит о своем уходе). Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при подборе кадров, оказывают различные источники информации.

В процедуре подбора персонала используются внешний и внутренний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны.

Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. Мы лучше знаем "своего". "Свой" уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и желание каждого работника двигаться по служебной лестнице. И если организация не предоставит такой возможности "своим" работникам, то лучшие из них уйдут.

Однако при наборе нельзя не учитывать аргументы и против внутреннего рынка: психологическая несовместимость и профессиональная некомпетентность отдельных "своих" работников (а это случай, когда нам можно от них избавиться). В этом аспекте привлечение работника из внешнего рынка будет предпочтительнее. Считается, что набор извне, как правило, обходится для организации дороже. Совершенно ясно, что если мы предлагаем работу человеку из другой организации, то одновременно нужно предложить ему и большую зарплату.

Если же претендент извне нам подходит, эффект достигается прежде всего за счет накопленного им опыта работы в другой организации. Он уже знает, как решаются проблемы нашей организации, аналогичные проблемам у них, ибо владеет технологией, которая у нас отсутствует и которую мы бы хотели ввести. Поэтому мы берем человека, который усовершенствует технологию и сделает существенный вклад в развитие нашей организации. Как видим, подбор из разных рынков труда имеет свои преимущества и свои недостатки.

К преимуществам подбора персонала внутри организации относятся:

возможность продвижения, сплоченность на предприятии, хороший климат на производстве;

незначительные расходы при наборе;

знание производства;

знание сотрудников и их возможностей;

соблюдение производственного уровня вознаграждений (при приеме работника со стороны — повышенный оклад рыночной конъюнктуры);

быстрое замещение должности;

свободны места для молодежи.

К недостаткам подбора персонала внутри организации относятся:

уменьшение возможности выбора;

высокие расходы на повышение квалификации;

"производственная слепота" (то есть на своем предприятии недостатки не видны);

разочарование среди коллег (например, меньше рвения при продвижении по службе к должности начальника, напряженное внимание, соперничество);

замещение мест и повышение в должности только "ради мира и спокойствия". Не хотят сказать "нет" сотруднику, который проработал долгое время.

Преимущества подбора персонала за пределами организации заключаются в следующем:

большая возможность выбора;

новые импульсы для предприятия;

поступающий приносит знания другого предприятия и легче завоевывает признание;

прием на работу непосредственно удовлетворяет спрос в кадрах;

ведет к сильной коллегиальной связи, к решению любого вопроса "сообща".

Недостатки подбора персонала извне:

большие расходы при наборе;

высокий удельный вес вновь принятых работников способствует текучести кадров;

отрицательное воздействие на климат в коллективе;

много времени затрачивается на испытательный срок из-за отсутствия знаний и умений у нового работника;

нет знаний производства (необходимо общее введение, а это расходы и время);

замещение должности требует большой затраты времени;

новый менеджер на начальном этапе руководства не способен в полной мере использовать демократический стиль.

В любом случае оценка претендентов производится по стандартным критериям оценки, которые могут быть детализированы.

Критерии оценки сотрудников

Образование и производственный опыт:

работа автономно, под чьим-либо руководством;

ответственность за издержки производства;

управление персоналом;

совместная работа. Поведение (манера держаться):

внешний вид;

уверенность в своих силах (самоуверенность, убедительность и самостоятельность);

адаптивность и контактность;

уравновешенность.

Целеустремленность:

желание повышения по службе (интерес к карьере);

инициатива;

готовность к выполнению заданий;

усердие;

способность к дальнейшему образованию. Интеллектуальные способности:

сообразительность (внимательность);

способность к абстрактному мышлению;

реакция на действия менеджера;

уровень суждений;

умение вести переговоры.

Манера разговора:

находчивость;

многословность;

ясность изложения мыслей.

Особенности.

Профессиональная пригодность.

Эффективность процедуры подбора кадров повышают различными способами. Если подбор персонала проходит внутри предприятия, то эти способы могут быть без передвижения штата и с передвижением. К первым способам относятся:

увеличение объема работы;

продление рабочего времени на предприятии;

перенесение срока отпуска;

профессиональное обучение принимаемых на работу.

С передвижением кадров внутри предприятия связаны:

внутрипроизводственное назначение (прием);

передвижение по предложению начальника;

целенаправленное развитие кадров (профессиональное обучение, переквалификация, перемена места работы).

За пределами предприятия может проходить пассивный набор:

личное посещение кандидатов;

картотека на кандидатов;

обработка заявлений о приеме на работу;

помощь руководства;

временная работа;

трудовой договор.

Более активный набор за пределами предприятия включает:

доску объявлений;

вербовку при помощи работников предприятия;

набор при помощи рекламы и плакатов;

штатного консультанта по кадрам;

объявления в газете.

Таким образом, необходимо отметить, что:

интуитивные методы подбора кадров неприемлемы для формирования трудовых коллективов рыночного типа;

изменилась кадровая политика в области подбора персонала;

подбор персонала должен проводиться на строгой плановой основе;

в процессе планирования трудовых ресурсов определяют наличие, будущие потребности в кадрах и разрабатывают программы их развития;

для подбора кадров целесообразно использовать внутренний и внешний рынки рабочей силы.

Оценка персонала

Мы провели кампанию по привлечению работников. По поступившим заявлениям нужно оценить претендентов, то есть определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное место.

Руководству организацией всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые могли бы реализовать стратегию фирмы, а также за то, чтобы сотрудники хорошо чувствовали себя на работе и она соответствовала бы их способностям и возможностям.

Оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

Методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:

прогностические методы. Используются анкетные данные, письменные или устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы и психологические тесты;

практические методы. Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;

имитационные методы. Претенденту предлагается решать конкретную задачу.

В итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

В каждом случае набор критериев оценки будет зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы. Предпочтение может быть отдано либо профессиональным, либо личным качествам. Целесообразно использовать технику пробных перемещений, с помощью которой определяется степень эффективности труда претендента. Задача состоит в том, чтобы получить информацию об эффективности выполнения каждым претендентом будущих функциональных обязанностей. Наибольшую сложность здесь представляет процедура получения от экспертов объективных оценок. Для экспертизы предлагается следующая форма оценки труда претендента.

При оценке количества труда — определяется объем, результативность, интенсивность труда, использование времени.

При оценке качества труда — устанавливается доля ошибок в работе, качество гостиничного продукта, его соответствие лучшим мировым образцам и т.п.

При анализе отношения к работе оценивается инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям и т.п.

Тщательность в работе предусматривает отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.

Оценивая готовность к сотрудничеству, принимают во внимание участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакцию на замечания со стороны, другие личностные качества. Данные критерии составляют основу оценки работника. Важно, чтобы каждый из них можно было выразить количественно (например, в баллах). Балльная оценка позволяет определить, в какой степени данные критерии присутствуют у того или иного работника.

Средства и методы отбора и оценки претендентов на вакантные должности наиболее часто классифицируют на личные и технические. К личным относятся:

анализ и оценка документов;

тестирование;

интервью-собеседование.

К техническим средствам оценки персонала относятся:

рабочий эксперимент (оценочные центры);

графологическое заключение.

В группе личных средств оценки персонала наибольшую сложность представляет проведение интервью-собеседования. Интервью-собеседование не является идеальным методом личностной оценки претендента, поэтому оно дополняется другими методами. Основной целью собеседования является получение ответа на вопрос, заинтересован ли кандидат на вакантную должность в данной работе и способен ли он ее качественно выполнить. Советы по проведению интервьюирования:

Интервьюирующему следует знать профиль должности.

Необходимо выполнить анализ документов кандидата перед проведением интервью: исследовать форму и содержание заявления (в частности, культуру обращения, копию письма или оригинала, есть ли ошибки и т.д.), определить полноту информации. При рассмотрении автобиографии важно выделить главное работал человек на одном месте или нет и т.п.

Следует провести неформальный разговор.

Структура беседы, включает несколько фаз:

контакт (5—10 мин), во время которого задаются вопросы (как доехал до фирмы?), предлагается кофе, то есть претенденту дают возможность адаптироваться;

интервью (20—60 мин);

мотивация (20—45 мин) (ознакомление со стратегией фирмы, ее обычаями, преимуществами и социальными выгодами и т.п.);

дискуссия (5—10 мин), во время которой обсуждаются общие аспекты контракта.

Следует подготовить перечень вопросов.

Информацию следует записать и после проведения собеседования сделать выводы.

Интервью с несколькими кандидатами лучше проводить только в короткие промежутки времени.

В группе технических средств оценки персонала наибольший эффект дают так называемые оценочные центры — специально организованные учреждения. В последние годы в зарубежной управленческой практике эти центры получили широкое распространение. Результаты их исследований достаточно объективны, поскольку методика оценки кандидата в таком центре позволяет выйти за рамки устаревшей оценки, базирующейся на данных о прошлой деятельности претендента, его образовательном уровне и субъективных характеристиках.

Оценочные центры выполняют две главные задачи: выявляют управленческие способности испытуемых и устанавливают для каждого из них индивидуальную программу тренировки, предназначенную для повышения уровня организационной культуры и развития выявленных способностей.

Как правило, оценка претендента в зависимости от уровня управленческой вакансии длится от трех часов до четырех суток и включает следующие этапы:

выполнение управленческих действий;

обсуждение проблемы в малой группе (выявляются навыки коллективной работы);

принятие решения;

решение конфликтной ситуации;

доклад разработанного проекта;

подготовку делового письма.

По завершении испытаний на каждого претендента составляется соответствующее заключение.

Резюмируя вышеизложенное, можно констатировать, что:

в процедуре оценки персонала применяется комплекс методов, дополняющих друг друга;

оцениваются результаты труда и личностные параметры. В связи с этим используются личные и технические средства оценки персонала;

в группе личных средств особую роль играет интервью-собеседование;

технические средства оценки персонала имеют две направленности: по отношению к должности и по отношению к организации;

оцениваемые критерии можно выразить количественно, что положено в основу экспертной оценки персонала.

Прием на работу

Проведена процедура оценки и наконец-то из множества кандидатов выявлен один, получивший высшую оценку и согласие линейного руководителя быть принятым на работу в фирму. Особое значение при этом имеет заключение контракта. Следует иметь в виду, что обсуждение контракта — это часть процесса найма на работу и происходит оно как до, так и после принятия решения о приеме на работу. Поэтому предложения, сделанные в ходе собеседования, хоть и в устной форме, уже являются частью контракта. Менеджер, проводящий собеседование, должен твердо знать, что может предложить фирма претенденту в будущем.

Обычно термин "контракт" означает юридически оформленный договор между двумя сторонами. Любой контракт подразумевает, что кто-то делает предложение, а кто-то принимает его.

Сотрудником является тот, кто заключил с вами контракт о найме, а не тот, кто просто оказывает вам услуги.

Минимальный объем информации о сроках и условиях, контракта, который должен быть представлен работнику, включает следующие сведения:

имена сторон (работодатель и работник);

наименование работы;

дату начала работы (и дату окончания действия контракта, если данный контракт заключается на определенный срок);

тарифную ставку или указание на способ расчета зарплаты;

периодичность оплаты труда (еженедельная, месячная или иная);

праздничные дни и их оплату;

правила оформления пропусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и их оплату;

схему расчета пенсии и указание о том, распространяется на работника государственная система пенсионного страхования или не распространяется;

процедуру подачи жалоб;

срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

Указанный документ должен содержать все перечисленные пункты и может адресовать работника к другим документам.

**Литература**

1. Маллинз Л., Прис Д. Менеджмент и организационное управление. М., 2008.

2. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиничного бизнеса. М., 2009.

3. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. М., 2008.

4. Глухов С.Г. Менеджмент предприятия гостеприимства. М., 2008.