Содержание

Введение …………………………………………………………………...…. 3

Глава 1. Теоретические основы управления персоналом предприятия…………………………………………………………………….5

* 1. Сущность и цели управления персоналом……………………………… 5
  2. Субъекты и функции управления персоналом …………………..…… 8
  3. Методы управления персоналом ……………………………………... 13

## Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой……………………………… 20

* 1. Управление персоналом турфирмы в современных условиях……………………………………………………………………..23

Глава 2. . Анализ системы управления персоналом в ОАО «Адыгеятурист»……………………………………………………………….25

2.1 Общая характеристика предприятия ОАО «Адыгеятурист» ………..... 25

2.2 Анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия ОАО «Адыгеятурист»………………………………………..27

2.3. Анализ системы управления персоналом на предприятии ОАО «Адыгеятурист» ……………………………………………………….….….32

2.4 Пути совершенствования системы управления персоналом на предприятии ОАО «Адыгеятурист» ………………………………………37

Заключение …………………………………………………………………. 40

Литература …………………………………………………..……………… 42

Введение

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. Успех работы предприятия обеспечивают его работники. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия. Вполне естественно, что на каждом предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учетом интересов производства и самого работника, в системе вознаграждения за труд, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т. д.

Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Персонал является одним из важнейших ресурсов организации, необходимых для достижения всех её целей и задач. Сотрудники – главное достояние организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе.

Человеческие ресурсы - главное для экономики. Поэтому управление ими является составной частью подготовки менеджеров любого профиля.

Целю данной работы, является исследование теоретических и практических особенностей управления персоналом в туристическом агентстве и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Для достижения указанной цели требуется решить следующие задачи:

1. исследовать теоретические основы управления персоналом на основе отечественного и западного опыта;

2.произвести анализ состояния управления персоналом Туристического Агентства ООО «Гринэкс»;

3.разработать рекомендации для совершенствования управления персоналом в Туристическом Агентстве ООО «Гринэкс».

Актуальность темы данной работы возрастает с повышением роли персонала в современном производстве, принципиальными изменениями в содержании труда, вызванными применением новой техники, технологий и методов производственной деятельности. На первый план выдвинулись функции обеспечения непрерывности работы системы агрегатов,

обслуживания и налаживания оборудования.

Внедрение компьютерных систем и сетей в значительной степени заменяет межличностное взаимодействие общением посредством электронной связи, нередко ведет к росту надомного труда и индивидуализации труда в целом. Это в свою очередь, ослабляет чувство организационной принадлежности и интерес к делам всего предприятия, подрывают мотивационную значимость корпоративной культуры. Нейтрализация этих негативных факторов компьютеризации - одна из новых задач управления персоналом, выполнение которой невозможно без применения новых технологий управления.

Глава 1. Теоретические основы управления персоналом предприятия.

* 1. Сущность и цели управления персоналом

Термин «управление» - это всеобъемлющее понятие, включающее в себя действия всех лиц, принимающих решения, в которые входят процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля. В некотором смысле плановые и оперативные решения неразличимы, характерным признаком служит лишь порядок их следования. Будучи не в силах справиться со сложными и трудными проблемами, мы склонны заменять их более легкими.

Теория управления как наука (в отличие от определения) возникла в конце прошлого века и с тех пор претерпела значительные изменения. Понятие «научное управление» впервые ввел в обиход не Фредерик У. Тейлор, по праву считающийся родоначальником теории управления, а представитель американских фрахтовых компаний - Луис Брандейс в 1910г. Впоследствии и сам Тейлор широко пользовался этим понятием.

Результатом усложнения и обогащения деятельности по управлению персоналом и ее изучения явились разнообразные трактовки управления персоналом в современной литературе. Все определения управления персоналом можно объединить в несколько групп:

1. Мотивационные определения

Управление персоналом это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов».

В этом и подобных ему определениях выделена важнейшая, стержневая функция управления персоналом. Однако они отражают лишь часть управленческой деятельности, оставляя в тени множество других её функций, которые будут рассмотрены далее.

2. Дескриптивные (описательные) дефиниции

«Управление персоналом, - это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала».

В данном определении раскрываются цель и ряд важнейших функций управления персоналом. Его важным достоинством является конкретность в раскрытии содержания деятельности по управлению кадрами. Однако это определение имеет, по меньшей мере, два существенных недостатка:

во-первых, оно слабо отражает сущность и специфику управления персоналом,

во-вторых, перечисляет далеко не все его важнейшие функции.

3.Телеологические (с точки зрения цели, задач) определения

Управление персоналом - это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)».

Телеологические дефиниции, не претендуя на содержательную полноту, вместе с тем отмечают важнейшее качество управления персоналом в системе предприятия — его функциональную направленность.

4. Дескриптивно-телеологические дефиниции

Авторы таких дефиниций, как видно из названия, пытаются сочетать характеристику целей менеджмента персонала с перечислением его важнейших функций. «Экономика персонала (или управление персоналом) - является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала».

Учитывая важность целевых определений управления персоналом для выяснения его обобщающих, сущностных характеристик, необходимо уточнить, какие цели преследует управленческая деятельность такого рода. В современной литературе, как правило, выделяют две группы целей менеджмента персонала: организационные и личные.

Организационные цели традиционно стоят в центре управления персоналом, да и управления в целом. Обычно их связывают с обеспечением эффективности предприятия. И с этой точки зрения управление персоналом определяется как деятельность по использованию сотрудников для достижения эффективности организации.

В западной литературе для характеристики целей управления персоналом часто используются понятия «экономическая эффективность» и «социальная (персональная) эффективность».

При этом экономическая эффективность в области управления персоналом понимается как достижение целей организации - экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптации к непрерывно меняющейся среде с минимальными затратами на персонал; социальная эффективность — как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность общением с товарищами и т.д.).

Учитывая различные аспекты управления персоналом, характеристика общей модели эффективности этого рода деятельности должна включать следующие три параметра:

1) реализацию задач (экономическая эффективность): производственная деятельность и вклад в общий успех организации;

2) восприятие труда (социальная эффективность): удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потеря рабочего времени;

3) партиципацию, или участие (социальная эффективность): групповая идентификация, готовность к решению общих задач и сотрудничеству.

Экономическая и социальная эффективность могут, как дополнять и усиливать друг друга, так и противоречить друг другу. Важная задача управления персоналом состоит не только в их повышении, но и в оптимизации их взаимоотношения на базе, прежде всего, экономической эффективности, организационных целей.

Итак, управление персоналом, учитывая рассмотренные категории, его характеризующие, можно определить как деятельность по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой квалификации и качества в целом, их мотивации и использования в целях деловой (прежде всего экономической), а также социальной эффективности.

* 1. Субъекты и функции управления персоналом

Функции управления персоналом ориентированы на удовлетворение определенных потребностей предприятия. Существует несколько методов определения функций управления персоналом, их значимости и удельного веса в управлении. Один из них - анализ соответствующей литературы и выделение описываемого в ней перечня задач по управлению сотрудниками. После осуществления такой процедуры список задач передается менеджерам для ранжирования по степени важности, и на этой основе устанавливаются важнейшие функции управления персоналом и их значимость.

Другой, более точный, но и более дорогостоящий метод определения функций и задач в области управления персоналом - фиксирование их перечня и затрачиваемого времени посредством наблюдения за работой менеджеров. Этот метод предполагает наличие специально подготовленных профессионалов-наблюдателей и изучение деятельности многих менеджеров; он требует больших финансовых и временных затрат. Поэтому данный метод используется достаточно редко и обычно в целях уточнения отдельных функций.

В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом. На основе анализа имеющейся литературы можно выделить следующие функции управления персоналом:

Планирование персонала (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие его функции;

Определение способов рекрутирования, привлечения персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие. В случае создания нового предприятия эта функция учитывается еще на стадии определения месторасположения предприятия, поскольку не в любом регионе имеется возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной квалификации. К тому же цена рабочей силы в различных регионах, особенно в различных странах, может существенно различаться;

Маркетинг персонала. Его задача - обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров. При этом маркетинг бывает как внешний, ориентированный на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-должностному росту и занятию наиболее важных для организации рабочих мест;

Подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников. Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику

Адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие. Сегодня на передовых фирмах профессиональное развитие превратилось по существу в непрерывный процесс, продолжающийся в течение всей трудовой жизни человека;

Планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника. Эта функция важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для предприятия, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника;

Руководство персоналом. Центральное место в реализации этой функции занимает мотивация сотрудников. Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей. Мотивация достигается, прежде всего, благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей. Однако руководство не сводится к мотивации. Оно, «как функция управления, призвано объединять, координировать, связывать и интегрировать все прочие функции в единое целое». При этом речь идет, прежде всего, о функциях, связанных с управлением людьми. Руководство персоналом - чрезвычайно сложная и содержательная деятельность, в той или иной мере включающая многие другие функции;

Управление расходами на персонал. Это предполагает расчёт стоимости

привлечения, обучения, оформления, оценки персонала, оплата персонала, социальные расходы и т.п., т.е. все пребывание работника в организации, а также соотношение расходов и прибыли, которую приносит труд сотрудника;

Организация рабочего места, позволяющая оптимально использовать потенциал сотрудника и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности. Эта функция учитывает различные факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию; обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т.п. Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность пребыванием на предприятии;

Освобождение персонала. В современном производстве эта функция не сводится к объявлению увольнения по инициативе руководства или работника и к соответствующему оформлению документов. Она включает различные формы приспособления численности работников и их использования к потребностям производства. Это может быть ликвидация сверхурочных работ, перевод сотрудников на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, временное увольнение и т.д.;

Кадровое делопроизводство: сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т.д. Эта, так называемая, техническая функция необходима для эффективного использования персонала. Сегодня ее значительно упрощает использование компьютерных систем и технологий;

Управление информацией. Современная, особенно крупная организация невозможна без налаженного систематического распространения информации. При этом задача управления персоналом состоит в том, чтобы своевременно получать в оптимальном объеме, распространять нужную и гасить ненужную, а тем более вредную информацию;

Оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала. Эта функция проявляется, прежде всего, в аттестации работников, на основе которой осуществляются стимулирование, развитие и использование кадров, а также контроль за ними;

Контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Эта функция предполагает не только воздействие на работников со стороны руководителей и уполномоченных должностных лиц, но и развитие у них самоконтроля; управление конфликтами. Имеется в виду создание в организации климата, исключающего возникновение деструктивных конфликтов, а также возможность конструктивного, по возможности безболезненного разрешения конфликтов;

Правовое регулирование трудовых отношений. Управление персоналом базируется на использовании трудового законодательства и организационных норм, обычно зафиксированных в уставе предприятия; налаживании партнерских отношений и сотрудничестве с профсоюзами, советах трудовых коллективов и других организаций, влияющих на персонал; обеспечении безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников. Это предполагает как контроль за ситуацией на рабочих местах, так и учет индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с состоянием их здоровья, например, перевод на более легкую работу или неполный рабочий день на период окончательной трудовой адаптации после болезни; социальное обеспечение сотрудников. Оно может включать социальное страхование по возрасту, болезни, инвалидности или несчастным случаям, налаживание на предприятии медицинского обслуживания, психологической и юридической помощи, транспортные услуги, строительство жилья и т.д.;

Обеспечение репутации фирмы, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти.

Планирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей уважение сотрудниками этических норм, целей и ценностей предприятия, уважение его традиций, развитие между работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности, сотрудничества и поддержки и т.д.

Функции управления персоналом осуществляются его субъектами -должностными лицами и организациями, непосредственно занятыми этой деятельностью. Субъектами управления персоналом являются:

* руководители всех уровней;
* службы персонала (отделы кадров);
* органы трудовых коллективов: советы трудовых коллективов, производственные советы, общие собрания членов трудовых коллективов;
* кружки качества, профсоюзы, женские организации, организации рационализаторов, ветеранов и т.п., действующие на предприятии.

К внешним регулировщикам деятельности по управлению персоналом относятся: государство и, прежде всего, те его органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений; ассоциации предпринимателей, вырабатывающие рекомендации в области управления, в том числе управления персоналом; организации, занимающиеся вопросами труда, и в первую очередь профсоюзы; собственники предприятий (как частные лица, так и ассоциации), нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом.

1.3. Методы управления персоналом

Методы управления — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления предприятием. Различают: экономические, административно-правовые и социально- психологические методы управления, которые отличаются способами и

результативностью воздействия на персонал.

1. Экономические методы

Представляют собой способы воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать». Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

1) Хозяйственный расчет

Является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда.

Основными инструментами хозяйственного расчета являются: самостоятельность подразделения, самоокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда);

2) Материальное стимулирование

Осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Заработная плата является важнейшей составляющей стоимости продукции, которую мы используем в формуле.

C= (М+А+З+О+Н)+П,

где С — стоимость продукции;

М— стоимость материалов и сырья;

А — амортизационные отчисления;

3 — основная и дополнительная заработная плата;

О — обязательные отчисления от заработной платы;

Н— накладные расходы;

П— прибыль.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине, заработной платы. Оплата труда изображена на рисунке 2.

ОСНОВНАЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

ВОЗНАГРОЖДЕНИЕ ЗА КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

ВЫПЛАЧИВАЕТСЯ ЗА СЧЕТ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКА

МАТЕРИАЛЬНАЯ ПОМОЩЬ

ПРЕМИЯ ЗА ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ТРУДА

ВЫПЛАЧИВАЕТСЯ ЗА СЧЕТ ПРИБЫЛИ

Рисунок 2. Структура оплаты туда работников.

В условиях современной экономики дополнительным источником материального стимулирования работников становятся ценные бумаги, которые выступают как один из экономических методов управления персоналом. Ценные бумаги являются главным инструментом фондового рынка, неденежным эквивалентом права на собственность, реализация которого осуществляется путем предъявления их к оплате или продаже. Акция — ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая в Уставной капитал предприятия и дающая право на получение части прибыли в форме дивидендов. Дивиденды определяют долю прибыли на акции, которая может быть выплачена их держателю исходя из результатов деятельности предприятия за год.

Они выполняют следующие функции:

- закрепляют право собственности и участия в прибылях;

- являются формой дополнительной оплаты труда;

- ставят держателя акций в зависимость от результатов труда.

3) Нормирование труда.

Вид деятельности по управлению производством, задачей которого является установление необходимых затрат и результатов труда, необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством оборудования, а также правил, регулирующих трудовую деятельность.

2. Административно-правовые методы.

Являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий.

Различают пять основных способов административно-правового воздействия:

1) Организационное и распорядительное воздействие.

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры предприятия, желанием сотрудни­ков работать по правилам, предписанным администрацией.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних административных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования.

К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Для оптимизации труда рабочих эффективно применяется материальная и

дисциплинарная ответственность;

2). Дисциплинарная ответственность и взыскания.

Дисциплина — это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок предприятия определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные

взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям;

3) Материальная ответственность и взыскания.

Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации.

Полная материальная ответственность работника состоит в его обязанности возместить причиненный ущерб в полном объеме;

4). Административная ответственность и взыскания.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях РФ (КоАП РФ). Перечень административных правонарушений со стороны физических и юридических лиц установлен данным кодексом. Административной ответственности подлежит физическое лицо, достигшее к моменту совершения административного правонарушения возраста шестнадцати лет. Должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей. Руководители и другие работники предприятий, совершившие административные правонарушения в связи с выполнением организационно-распорядительных и административно - хозяйственных функций, несут административную ответственность как должностные лица. Административное правонарушение признается совершенным умышленно, если лицо его совершившее, сознавало противоправный характер своего действия (бездействия), предвидело его вредные последствия и желало наступления таких

последствий или сознательно их допускало, либо относилось к ним безразлично.

3. Социально-психологические методы.

Социально-психологические методы— это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности.

По масштабам и способам воздействия их можно разделить на:

1). Социологические методы.

Направлены на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, то есть позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе.

К числу социологических методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями;

2). Психологические методы.

Целенаправленно воздействуют на внутренний мир конкретной личности.

Главной особенностью этих методов является то, что, они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

Таким образом, методика управления персоналом детально разработана и успешно действует. Для достижения целей управления предприятием, ставится акцент на тот или иной способ осуществления управленческих воздействий на персонал. Основные методы управления персоналом регламентируются нормативными законодательными актами разного уровня.

## 1.4. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой.

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

Первый и второй аспекты менеджмента тесно связаны между собой, и поэтому противопоставлять их или отдавать предпоч­тение одному из двух направлений не имеет смысла. Стратеги­ческий менеджмент предполагает такое управление, что руко­водитель предприятия должен принимать правильные матери­ально-логические решения, с одной стороны, и направлять и стимулировать деятельность своих сотрудников на выполнение целей и задач фирмы — с другой. Таким образом, руководство предприятием означает также и руководство (управление) людьми в смысле воздействия на отношения сотрудников в направле­нии выполнения поставленных целей. Этот фактор приобретает особую значимость в туристских предприятиях, так как услуга (туристский продукт) производится и предоставляется в при­сутствии гостя. В связи с этим персонал туристской индустрии образует важнейший стратегический фактор, необходимый для эффективной работы предприятия.

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества и обеспечение конкурентоспособности туристского про­дукта изменили требования к административно-управленческим работникам, повысили значимость их творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изме­нениям в принципах, методах и социально-психологических воп­росах управления персоналом, повысило их роль в организации.

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

Политика мотивации в условиях развития коллективной орга­низации труда (арендные коллективы, акционерные общества и т.п.) и привлечения всех сотрудников к управлению нацелена на развитие сотрудничества персонала с администрацией для дости­жения общих целей. Это побуждает управленческих работников искать новые формы управления, развивать потенциальные спо­собности, эффективно трудиться, творчески относиться к трудо­вому процессу. Требование творческого отношения менеджеров к управлению обусловило повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие их в принятии управленческих решений и непосредственную заинте­ресованность в результатах коллективного труда.

Управление человеческими ресурсами является одним из важ­нейших направлений в деятельности туристских организаций и считается основным критерием ее экономического успеха. И если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенство­ванию технического прогресса, внедрению, прогрессивных тех­нологий и модификации организационных структур, то в настоя­щее время сделан крен в сторону человеческого фактора — иными словами, сущность и эффект бизнеса определяют люди.

Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способ­ности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в об­ласти управления персоналом постепенно происходит смеще­ние акцентов с технократических подходов, которые строго рег­ламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие тру­дового потенциала работников. Функционировавшая в период административно-командного управления система отучила мно­гих менеджеров брать на себя ответственность за принимаемые решения, что не могло не сказаться на уровне экономического мышления управленческих кадров. При подборе кадров про­фессионализм, как правило, не учитывался. Нередко подбира­лись «удобные» менеджеры, а умение «выбивать» ресурсы счи­талось чуть ли не важнейшим качеством руководителя. В то время это было оправдано, так как вышестоящая организация вместе с полным набором управляющих директив направляла на туристскую фирму и подобранного ею же руководителя, ко­торый выступал в роли представителя вышестоящих органов руководства (в том числе и партийного) и в своей деятельности ориентировался главным образом на выполнение их указаний. Происходящие изменения в экономике преобразуют и под­ходы в области управления человеческими ресурсами. Появля­ются руководители нового типа, мышление и стиль работы ко­торых в определенной мере соответствуют новым задачам и условиям развития организаций. Значительно повышается и роль кадровых служб, которые должны более активно вовлекаться в процесс подготовки и реализации стратегии организации в на­правлении управления персоналом.

## Управление персоналом турфирмы в современных условиях.

Отдел человеческих ресурсов является функциональным, или вспомогательным, подразделением туристского предприятия. Это связано с тем, что его сотрудники участвуют в создании турист­ского продукта не непосредственно, а косвенно. Как правило, работники отдела человеческих ресурсов (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 туризмом перед туристскими фирмами стали появляться прин­ципиально новые задачи, связанные с управлением человечес­кими ресурсами. Решение этих задач требует совершенно иных навыков и умений, чем те, которые были достаточны для веде­ния документации, составления отчетов, организации культур­но-массовых мероприятий и хранения трудовых книжек в неда­леком прошлом. Именно по этой причине сегодня многие работники кадровых служб, перешедшие из ранее функциони­ровавших отделов кадров, не могут предложить руководству ту­ристского предприятия эффективного решения проблем, свя­занных с управлением персоналом. Поэтому и появилась новая профессия — «персонал-менеджер», т.е. 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 организации.

В появившихся организациях рыночного типа возникла про­блема преодоления разрыва между развитием инновационных стратегий, созданием новых продуктов и структур, с одной сто­роны, и выявлением способов управления человеческими ре­сурсами и развитием трудового потенциала — с другой. Особую роль в этом играют кадровые службы. По своим функциям, уровню подготовки, техническому оснащению и инструментарию кад­ровым службам недостаточно, как это было раньше, только офор­млять приказы на зачисление работников, подобранных выше­стоящим менеджером, и хранить кадровую информацию (трудовые книжки). Задача состоит в том, чтобы кадровые службы постепенно превращались в центры по разработке и реализации, стратегии организаций по труду. 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, осуществляемая независимо от других управленческих функций. Теперь надо знать хозяйственные по­требности организации и в связи с этим рассматривать деятель­ность кадровой службы интегрированно с другими структурами. Результатом этого должны стать большая вовлеченность людей в бизнес, знание своих обязанностей и ответственности, разви­тие трудового потенциала, благоприятный психологический кли­мат. Создается своего рода инфраструктура взаимодействия между линейными руководителями разного уровня, которая оперативно обеспечивает их документацией при перемещении кадров и за­мещении должностей. Функция управления человеческими ре­сурсами изменяется — от пассивного содействия кадровая служба переходит к активному участию в хозяйственных решениях, что в результате формирует в организации соответствующий кон­сенсус.

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.

Глава 2. Анализ системы управления персоналом в ОАО «Адыгеятурист»

2.1 Общая характеристика предприятия ОАО «Адыгеятурист»

ОАО «Адыгеятурист» учреждено в соответствии с государственной программой приватизации государственных и муниципальных предприятий Республики Адыгея после 1 июля 1994 года, утвержденной указом президента РА от 2.09.94 г. И Постановлением Кабинета Министров Республики Адыгея « Об особенностях акционирования туристских предприятий в Республике Адыгея» от 7 июля 1995 г. №228. Учредителем предприятия является Госкомитет по управлению имуществом предприятия.

Юридический адрес : 385003, Российская Федерация, Республика Адыгея, г. Майкоп, ул. Апшеронская, 110. Реквизиты расчетных счетов для: ИНН 0105023044 КПП 010501001 ОКПО 32357591 р/с 40702810710000000001 кор.сч. 30101810300000000700 банк ОАО АКБ «Новация» г. Майкоп БИК 047908700

ОАО «Адыгеятурист» является правопреемником комитета РА по туризму и туркомплекса «Майкоп».ОАО «Адыгеятурист» является открытым акционерным обществом. Членом Российской Ассоциации туристских агентств. В состав ОАО «Адыгеятурист» входят:

1) Туристический комплекс «Майкоп». На его территории находится гостиница, столовая, бар, сауна, кондитерский цех. Гостиница располагает 212 местами с удобствами и сетью летних домиков на 60 мест.

2) Туристическая база «Лаго-Наки»На ее территории находится гостиница и столовая.

3)Бюро путешествий и экскурсий.

4)Филиал «Большой Азишской пещеры.

Основным видом деятельности предприятия является внутренний (въездной) туризм, также предприятие производит экскурсионное обслуживание населения.

Для достижения указанных целей предприятие осуществляет следующие основные виды деятельности:

1.Оказание туристско-экскурсионных и сопутствующих им услуг.

2.Коммерческая деятельность с целью укрепления материально-технической базы.

3.Рекламно-издательская и концертная деятельность, обслуживание конференций, выставок, спортивных соревнований.

4.Торгово-посредническаядеятельность по материально-техническому снабжению сырьем и материалами, товарами народного потребления.

Как уже говорилось выше, основным видом деятельности является оказание туристско-экскурсионных услуг. В связи с этим необходимо разделить эту деятельность на туроператорскую и турагентскую. Так продавая путевки тур. базы Лаго-Наки и обслуживая туристов на туркомплексе «Майкоп» (собственные средства размещения) предприятие осуществляет туроператорскую деятельность, а продавая авиабилеты, туры, путевки сторонних организаций и получая за это агентское вознаграждение, предприятие осуществляет турагентскую деятельность. Основной доход предприятию приносит туроператорская деятельность.

Предприятие действует на основе хозяйственного расчета. Отвечает за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности и выполняет обязательства перд поставщиками,потребителями бюджета, банками.

Основными заказчиками услуг предоставляемых отделом экскурсий и путешествий ОАО «Адыгеятурист» являются турфирмы города Краснодара, Краснодарского края, Ростова, Ростовской области и т.д.

Рассмотрим организационную структуру управления ОАО «Адыгеятурист» (рис.2.1).

Собрание акционеров

ОАО «Адыгеятурист»

Совет директоров

Генеральный директор

Главный бухгалтер

Первый заместитель генерального директора

Старший бухгалтер

Кассир-бухгалтер

Экономист-бухгалтер

Заведующий производством

Ведущий специалист

Главный механик

Ведущий специалист по туризму

Заведующий экскурсионным отделом

Заведующий гостиницей

Зам. Генеральный директора по эксплуатации Лагонакского ТЭОП (т/б «Лаго-Наки», Большой Азишской пещеры)

Дежурный администратор

Главный специалист по туризму

Горничные

Заведующий хозяйством

Бухгалтер -кассир

Дежурный по этажу

Главный инженер

Рис. 2.1 Организационная структура управления ОАО «Адыгеятурист»

2.2 Анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия ОАО «Адыгеятурист»

Технико-экономические показатели позволяют проанализировать динамику экономического развития предприятия и выявить важнейшие факторы, оказавшие влияние на эти тенденции.

Система управления персоналом является одним из факторов непосредственно воздействующих на динамику экономического развития предприятия.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели ОАО «Адыгеятурист» в динамике.

Расчетам основные технико-экономические показатели:

1. Прибыль от реализации продукции показывает разницу между денежной выручкой от реализации продукции и полной себестоимостью.

Пр.от реал. = Объем реализованной продукции –( издержки на производство и реализацию + коммерческие расх. + управленческие расх.)

Пр.от реал.2007 = 12525 – (11160 + 114 + 389 ) = 862 (тыс. руб.)

Пр.от реал. 2008 = 16455 – ( 13869 + 26 +958 ) = 1602 (тыс. руб.)

1. Чистая прибыль – остающаяся в распоряжении предприятия. Определяется с учетом сальдо чрезвычайных доходов и расходов.

Чист. приб. = Прибль от реализации + Доходы (от участия в др. организ. внереал-е доходы) – Расходы – налог на прибыль.

Чист. приб.2007 = 862 + (59 + 348) – (36 +211 +141) – 210 = 671 (тыс.руб.)

Чист.приб.2008 = 1602 +271 -57 -126 -311 = 1379 (тыс. руб.)

1. Среднемесячная заработная плата – это отношение фонда оплаты труда к среднесписочной численности работников, деленное на 12 месяцев года.

Ср.мес.з/п = Фонд оплаты труда / среднесписочную численность раб. /

/12мес.

Ср.мес.з/п 2007 = 2771 / 24 / 12 = 9,6 (тыс. руб)

Ср.мес.з/п 2008 = 4237 / 29 / 12 = 12,18 ( тыс. руб)

1. Производительность труда показывает, какой объем реализованной продукции приходится в расчете на одного работника.

Произ-ть. тр. = объем реализованной продукции/среднеспис. числ. раб.

Произ-ть тр.2007 = 12525 / 24 =521,9 (тыс. руб.)

Произ-ть. тр. 2008 = 16455 /29 = 567,4 (тыс. руб.)

1. Фондоотдача – показывает какой объем реализованной продукции приходится на один рубль основных фондов.

Фондоотдача = объем реализ-й прод./среднегод. стоим. осн. фондов

Фондоотдача 2007 = 12525 / 5063 = 2,47

Фондоотдача 2008 = 16455 /5095 = 3,23

1. Фондоемкость – это обратный показатель фондоотдачи. Она показывает, какая стоимость основных фондов приходится на один рубль реализованной продукции.

Фондоемкость = ср.год.стоимость.осн.фондов /объем реал-й прод-ии.

Фондоемкость 2007 = 5063 / 12525 = 0,40

Фондоемкость 2008 = 5095 /16455 = 0,31

1. Фондовооружонность показывает, какая стоимость основных фондов приходится на одного работника.

Фондовооруженность = ср.год.стоимость.осн фондов/ ср.сп-я числ.раб.

Фондов-ть 2007 = 5063 / 24 = 210,9 (тыс руб.)

Фондов-ть 2008 = 5095 / 29 = 175,7 (тыс. руб.)

1. Рентабельность основных средств – это основной показатель эффективности использования основных средств. Она показывает размер получаемой прибыли на один рубль основных производственных фондов.

Рент-ть осн.ср = прибыль / ср.год. стоимость. осн. фондов х 100%

Рент-ть осн. ср.2007 = 862 / 5063 х 100% = 0,17 х 100% = 17 %

Рент-ть осн.ср.2008 = 1062 /5095 х 100% = 0,31 х 100% = 31%

1. Рентабельность предприятия показывает % безубыточности, или какой % прибыли приходится на один рубль полной себестоимости.

Рент-ть пр-я = прибыль / полную себестоимость х 100%(2.9)

Рент-ть пр-я 2007 = 862 /11663 х 100% = 7,4%

Рент-ть пр-я 2008 = 1602 /14853 х 100% = 10,8%

Таблица 2.1

Основные технико-экономические показатели ОАО «Адыгеятурист»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатели | Ед.  изм. | 2007 | 2008 | отклонения | |
| абс. +/- | отн.% |
| 1 | Объем реализованной  продукции (работ, услуг) | тыс. руб. | 12525 | 16455 | +3930 | 31,4 |
| 2 | Себестоимость продукции,  (работ, услуг) | тыс.  руб. | 11160 | 13869 | +2709 | 24,3 |
| 3 | Прибыль от реализованной  продукции | тыс.  руб. | 862 | 1602 | +740 | 85,8 |
| 4 | Чистая прибыль | тыс. руб. | 671 | 1379 | +708 | 105,5 |
| 5 | Фонд оплаты труда | тыс. руб. | 2771 | 4237 | +1466 | 52,9 |
| 6 | Среднесписочная численность  работающих | чел | 24 | 29 | +5 | 20,8 |
| 7 | Среднемесячная заработная плата | тыс. руб. | 9,62 | 12,18 | +2,56 | 26,6 |
| 8 | Производительность труда  (в расчете на 1 рабочего) | тыс.  руб. | 521,8 | 567,4 | +45,53 | 8,7 |
| 9 | Среднегодовая стоимость  основных фондов | тыс. руб. | 5063 | 5095 | +32 | 0,63 |
| 10 | Фондоотдача | руб. | 2,47 | 3,23 | +0,76 | 30,8 |
| 11 | Фондоемкость | руб. | 0,40 | 0,31 | - 0,09 | 22,5 |
| 12 | Фондовооружонность | тыс.р. | 210,9 | 175,7 | - 35,2 | 16,7 |
| 13 | Рентабельность основных средств | % | 17 | 31 | +14 | 82,4 |
| 14 | Рентабельность предприятия | % | 7,4 | 10,8 | +3,4 | 45,9 |
| 15 | Валовая прибыль | тыс. руб | 1365 | 2586 | +1221 | 89,5 |

Анализируя данные таблицы можно сделать следующий вывод.

Среднесписочная численность работников предприятия в 2008 году по сравнению с 2007 годом увеличилась на 5 человек или 20,8%, объем реализуемых услуг на 3930 тысяч рублей, что составляет 31,4%. Размер стоимости основных фондов незначительно, но все же имеет тенденцию к росту на 32 тысячи рублей. Положительная динамика объема реализуемых услуг повлияла на повышение эффективности использования основных фондов. Так фондоотдача выросла на 0,76 рублей или на 30,8% , а рентабельность основных средств на 14%, фондоемкость снизилась на 22,5%.

Произошло увеличение среднемесячной заработной платы работников на 2,56 тысяч рублей. Это можно объяснить не только экономическими процессами организации, но и национальной политикой государства, направленной на повышение уровня жизни населения.

Рост тарифов на услуги привел к повышению себестоимости продукции и услуг на 2709 тыс. руб. и 24,3% соответственно, но это не повлияло на финансовые результаты, так как произошел опережающий рост объема реализованных услуг над ростом затрат.

В отчетном году получено 1602 тыс. руб. прибыли, что на 740 тыс. руб. больше чем в 2007 году. Рентабельность предприятия составила 10,8%, что на 3,4% выше чем в прошлом году.

2.3. Анализ системы управления персоналом на предприятии ОАО «Адыгеятурист»

Оценка персонала в Туристическом Агентстве ОАО «Адыгеятурист» производится:

- при подборе кандидатов на прием в Агентства;

- при проведении аттестации работников;

- при присвоении, повышении или понижении квалификационных категорий специалистам.

Для решения этих задач в первом случае оценку производит руководитель или специалист Отдела кадров, руководитель структурного подразделения; во втором - аттестационная комиссия.

Аттестация, а также присвоение, повышение квалификационных категорий специалистов проводятся согласно «Положению о порядке проведения аттестации руководителей и специалистов ОАО «Адыгеятурист».

Присвоение, повышение квалификационных категорий специалистов в настоящее время проводится по мере обращения в комиссию.

В последний раз аттестация в агентстве проводилась в 2008 году.

Сроки и графики проведения аттестации подготавливаются и утверждаются Генеральным директором. Сроки проведения аттестации доводятся до аттестуемых работников за 1 месяц до начала аттестации. Для претендентов на присвоение, повышение или понижение квалификационных категорий месячный срок и график не предусматривается.

На втором этапе оценка производится комиссией с учетом представления непосредственного руководителя работника и ответов на вопросы самого аттестуемого в виде открытого голосования. Данная оценка заносится в аттестационный лист и имеет 3 результата:

- соответствует занимаемой должности;

- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией (через 3 месяца или год);

- не соответствует занимаемой должности.

Также аттестационная комиссия имеет право рекомендовать руководителю подразделения:

- повысить квалификационную категорию работнику;

- повысить должностной оклад работнику;

- освободить работника от занимаемой должности;

- предоставить работнику возможность повышения квалификации на курсах, семинарах, т.д.;

- перевести работника на другую работу;

- поощрить работника за достигнутые успехи;

- продвинуть специалиста по служебной лестнице.

С учетом рекомендаций аттестационной комиссии, руководитель подразделения принимает решение по кадровым вопросам.

Рассмотрим итоги аттестации, которая проводилась в Агентстве в 2008 году. Всего аттестации подлежало 27 работников (5 руководителей и 22 специалиста). Из них прошли аттестацию 22 работников. Не были включены в аттестацию- 3 человека (лица, проработавшие в должности менее 1 года; беременные женщины; женщины, имеющие детей в возрасте до 3 лет; молодые специалисты в течение 3 лет после окончания учебного заведения). Не прошли аттестацию 2 человека. Комиссия приняла решение о соответствии занимаемой должности по 22 работникам; о несоответствии занимаемой должности – по 2 человекам. Остальные 3 человека по решению аттестационных комиссий признаны соответствующими занимаемой должности при условии улучшения работы, с повторной аттестацией черед 1 год.

Руководство приняло по окончании аттестации следующие решения:

- повысить в должности после аттестации 5 человек;

- перевести на другую работу или освободить от занимаемой должности 2 человека.

Нужно заметить, что аттестация приносит плоды, но редкость ее проведения и официальность результатов психологически травмирует работников.

Таким образом, следует отметить, что в Агентстве оценка персонала приобретает важность и появляется тенденция к регулярности её проведения.

Поиск и привлечение необходимых работников является не менее сложным процессом, найти нужного человека совсем не просто.

Прием на работу - это ряд действий предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Рассмотрим более подробно систему отбора, подбора и адаптации персонала в Туристическом Агентстве ОАО «Адыгеятурист».

С точки зрения специалистов Туристического Агентства ОАО «Адыгеятурист» на наем влияют три основных фактора:

- набор требований к найму;

- общая кадровая политика организации;

- имидж организации (в глазах потенциальных соискателей и клиентов).

От профессионализма сотрудников, их опыта, умения быстро перестраиваться сообразно складывающимся обстоятельствам, адекватно реагировать на изменение спроса и предложения непосредственно зависит жизнеспособность компании, ее коммерческий успех. Чтобы все специалисты на местах в полной мере соответствовали этим требованиям, руководству необходимо хорошо продумать и реализовать процесс привлечения, отбора и обучения специалистов.

Подбор персонала в Туристическом Агентства осуществляется на основе существующего Порядка «Подбора персонала в ОАО «Адыгеятурист».

Инициация процесса подбора начинается в следующих случаях:

- введение новой должности;

- изменение структуры Общества;

- издания приказа об увольнении, переводе или оформлении отпуска по беременности и родам/уходу за ребенком.

Отбор персонала из числа подобранных соискателей в Туристическом Агентстве ОАО «Адыгеятурист» осуществляют заместитель генерального директора и руководитель структурного подразделения по следующей схеме:

1. Анализ документов.

Определение соответствия кандидатов требованиям должности на основании предоставленных документов: наличие опыта работы, дипломы о высшем или другом образовании и т.д.;

2. Собеседование и/или тестирование.

Наиболее частым методом отбора в ОАО «Адыгеятурист» является интервьюирование. Собеседование позволяет лично оценить кандидата и задавать вопросы в необходимой последовательности, чего нельзя сделать с помощью теста. Это дает возможность судить об инициативности и интеллекте кандидата, а также следить за особенностями его поведения: выражением его лица, реакциями и т.д. Таким образом, собеседование может стать очень мощным инструментом отбора.

3. Окончательное решение о приеме на работу:

- заключение Трудового договора с установлением испытательного срока от 3-х (для специалистов) до 6-ти месяцев (для руководителей).

- издается приказ о приеме на работу;

- внесение записи в трудовую книжку;

- оформление личного дела

Далее проводится первичная адаптация вновь принятого работника. Адаптацией принятого работника занимается непосредственный руководитель – знакомит с коллективом и инфраструктурой офиса, выдает должностную инструкцию.

В случае успешного прохождения испытательного срока работником, Трудовой договор считается заключенным на постоянной основе.

После успешного найма и отбора работников следующим важным шагом является их обучение и ориентация. Здесь они обеспечиваются информацией и навыками, необходимыми для успешного выполнения работы.

Программа обучения в Туристическом Агентстве ОАО «Адыгеятурист» включает в себя четыре этапа:

1. Предварительная оценка. Целью этого этапа является определение потребностей обучения;

2. Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения;

3. Обучение. Целью этого этапа является выбор методов и проведение собственно обучения.

4. Оценка. Целью этого этапа является сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности программы.

Однако программа обучения на предприятии ОАО «Адыгеятурист» развита не достаточно хорошо. Так как Обучающие программ проводятся только для гидов-экскурсоводов преимущественно в теоретической форме, остальные молодые специалисты не обучаются по специализированным программам.

2.4 Пути совершенствования системы управления персоналом на предприятии ОАО «Адыгеятурист»

Проведя анализ системы управления персоналом в Туристическом Агентстве ОАО « Адыгеятурист », можно сделать вывод, что она построена не достаточно эффективно.

Поэтому в целях совершенствования данной системы и устранения недостатков, предлагаются следующие мероприятия:

1. Увеличить количество обучающих программ

Особенно для специалистов по бронированию туров, так как молодые специалисты вынуждены самостоятельно или с помощью коллег разбираться с достаточно сложными системами бронирования. Можно предложить проводить семинары обучающего характера для молодых специалистов, на которых будет доступно изложена специфика их профессиональной деятельности и основы подбора и бронирования туров. Для гидов-экскурсоводов с целью более быстрого и эффективного освоения нового программного обеспечения и туристических направлений необходимо вводить практические занятия, суть которых будет заключаться в освоении туристических маршрутов практически. Тогда можно ожидать увеличение прибыли Агентства, а также экономию на затратах, которые могли бы быть при найме новых сотрудников, обладающих нужной квалификацией;

2. Организовывать для сотрудников агентства рекламные туры ( можно в качестве поощрения). Туры можно организовывать как самостоятельно, например, в горы нашей республики, так и присоединят работников агентства к турам проводимым более крупными туроператорами.

3. Дополнить официальный сайт Агентства специализированным разделом для внутреннего пользования, где все сотрудники смогут высказывать свои предложения по совершенствованию работы агентства..

Это позволит снизить текучесть кадров. Раздел, по сути, будет аналогией «рационализаторских предложений», не существовавших ранее в Агентстве.

Принцип работы: в разделе размещаются творческие предложения работников в целях улучшения работы подразделений, всего Агентства или организации новых услуг в туристическом бизнесе.

Каждый работник ежедневно наблюдает некие особенности, которые обладают потенциальной ценностью для победы над конкурентами. Когда работнику сообщают, что его рассматривают как источник важнейшей для конкурентной борьбы информации, к нему приходит вдохновение. Работнику необходимо побуждение. Пусть ему в голову приходят самые дикие и сумасшедшие идеи, лишь бы их можно было применить в работе

Этот творческий проект позволит почти бесплатно получать полезные советы, а также даст возможность талантливым людям реализоваться. За наиболее удачные предложения руководству Агентства потребуется вознаградить сотрудников материально, а в некоторых случаях, даже морально. Это будет необходимым инструментом, превращающим сбор интеллектуальной информации в захватывающее и достойное занятие.

Таким образом, данное мероприятие позволит мотивировать людей как морально, так и материально, что позволит снизить текучесть кадров в Агентстве. А так же это позволит сэкономить средства и увеличить прибыль;

4. Ежегодное проведение конкурсов профессионального мастерства.

Что также позволит мотивировать работников и тем самым способствовать снижению текучести кадров.

5. Также можно пригласить на работу опытного психолога, который будет создавать благоприятный климат в коллективе, что является залогом успеха работы любой организации.

Заключение

Подведем итоги.

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха, даже впереди совершенствования технического процесса (по значимости). Можно иметь отличную технологию, но при неквалифицированном персонале работа будет загублена. Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами, технология управления персоналом.

В первой главе курсовой работы рассматривалась теория системы управления персоналом на предприятии. А именно такие разделы, как :

- сущность и цели управления персоналом;

-субъекты и функции управления персоналом;

-методы управления персоналом;

- роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления туристской фирмой

- управление персоналом турфирмы в современных условиях

Особое внимание в данной работе уделяется оценке эффективности управления персоналом в ОАО «Адыгеятурист»

Основным видом деятельности предприятия является производство и реализация туристских продуктов.

Целью производственной деятельности является обеспечение потребителей качественным, доступным по цене туристским продуктом для получения максимальной прибыли.

Также в данной курсовой работе была проанализирована действующая система управления персоналом на предприятии ОАО «Адыгеятурист», выявлены недостатки ее функционирования и предложены различные пути совершенствования данной системы. Такие как:

- увеличение количества обучающих программ

- организация для сотрудников агентства рекламных туров

- разработка на официальном сайте Агентства специализированного разделом для внутреннего пользования, где все сотрудники смогут высказывать свои предложения по совершенствованию работы агентства..

- ежегодное проведение конкурсов профессионального мастерства.

- внедрение новой должности – психолога.

Таким образом, задачи работы решены, цель курсовой работы достигнута.