**ПЕРВЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Институт Экономики

Факультет: Менеджмент Организации

Специальность: Менеджмент

Дисциплина: Управление персоналом

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**«. РОЛЬ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА В ЭФЕКТИВНОЙ РАБОТЕ»**

Выполнил студент:

Группа: ВС-2, курс 5

Проверил: профессор, КЭН – .

Оплачено до: 08.11.2013.г.

**Москва 2013**

**Содержание**

Введение

Глава 1.Теоретические основы управления персоналом

1.1.Понятие, структура управления человеческими ресурсами

1.2. Функции и методы управления персоналом

1.3. Подбор кадров, источники набора, адаптация персонала

1.4. Профессиональное развитие персонала, карьера, мотивация

1.5. Роль трудового коллектива в эффективной работе турфирмы

Глава 2. Особенности управления персоналом в туристической фирме ЗАО «ТСТ ГРУПП»

2.1. Характеристика деятельности туристической фирмы

2.2. Особенности организационной структуры службы управления персоналом в туристической фирме

2.3. Анализ квалификационных требований к персоналу в туристической фирме

2.4. Оценка и стимулирование труда персонала

2.5. Проблемы в управлении персоналом в туристической фирме

2.6. Разработка мероприятий по совершенствованию управлением персоналом в туристической фирме

Заключение

**Введение**

В настоящее время в условиях перехода России к рыночной экономике все большее значение придается вопросам эффективности управления персоналом, приспособленности руководителей к новым условиям хозяйствования, возрастает потребность в совершенствовании системы управления. Именно управленческие работники в этих условиях являются наиболее ответственным звеном хозяйственной цепи, посредством которого могут быть инициированы и осуществлены те перемены, в которых нуждается экономика страны.

Сегодня управление персоналом представляет собой объект осознанной кадровой политики, являющейся составной частью общей политики корпорации.

Сфера туризма на данном этапе развития российской экономики находится на подъеме: открываются новые предприятия, образуются новые компании, в эту отрасль приходят молодые энергичные предприниматели. Актуальность проблемы управления персоналом в туристической фирме не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы управления персоналом зависят конечные результаты деятельности фирмы.

Объектом исследования в данной работе является туристическая фирма «ТСТ Групп».

Предметом исследования является процесс управления персоналом туристической фирмы.

Цель курсовой работы – оценка организации работы по управлению персоналом в туристической фирме «ТСТ Групп» и разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Курсовая работа состоит из двух частей.

Первая часть – теоретическая. Первая часть посвящена рассмотрению методологии управления персоналом корпорации. В ней излагаются понятие и цели, функции и методы управления персоналом, основные этапы развития и современные технологии управления персоналом.

Вторая часть – аналитическая. Здесь дается краткая характеристика деятельности туристической фирмы, выявлены основные особенности организации работы по управлению персоналом (рассмотрены процедуры по найму, отбору, адаптации, обучению, подготовке руководящих кадров), проведен анализ квалификационных требований к персоналу, рассмотрены системы оценки и стимулирования труда персонала, разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в туристической фирме.

**Глава 1. Теоретические основы управления персоналом**

**1.1 Понятие, структура управления человеческими ресурсами**

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.

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.* Функция управления человеческими ресурсами изменяется — от пассивного содействия кадровая служба переходит к активному участию в хозяйственных решениях, что в конечном итоге формирует в организации соответствующий консенсус.

Основу содержания работы кадровых служб составляют следующие факторы:

* 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.

С учетом изменений в системе управления персоналом выделяют четыре группы факторов:

Технико-технологические:

изменение структуры и форм занятости: дифференциация персонала и формирование «внутренних рынков труда»;

*Личностные:*

пересмотр принципов занятости, гибкие, индивидуальные формы работы;

создание системы непрерывного образования кадров

*Экономические и социально-политические:*

аккумулирование передового международного опыта управления кадрами;

создание новых форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации компаний;.

*Развитие теории управления:*

формирование целостного «видения» управления персоналом,

**1.2 Функции и методы управления персоналом**

Функции кадрового подразделения определяются исходя из поставленных перед ним задач. Типичными основными функциями подразделения являются:

• Участие в разработке и реализации целей и политики организации в области управления человеческими ресурсами.

• Разработка и реализация комплекса планов и программ развития персонала компании.

• Прогнозирование и планирование потребности в персонале, участие в решении задач, связанных с удовлетворением каждого сотрудника условиями, содержанием и характером работы.

• Улучшение качественного состава персонала организации, создание условий, стимулирующих постоянный рост профессиональной компетенции

• Формирование резерва кадров на основе анализа общей и дополнительной потребности в персонале и политики планирования карьеры (организация привлечения кандидатов; разработка способов и методов отбора кандидатов; разработка процессов найма и увольнения работников).

• Организация обучения персонала с применением методов диагностирования и оценки эффективности персонала.

• Обеспечение социального равновесия, принятие мер по поддержанию благоприятного социально-психологического климата в организации, поведение психологического тестирования персонала, контроль за адаптацией персонала в организации.

• Повышение эффективности работы персонала на основе рационализации структур и штатов, управления дисциплиной.

• Совершенствование организации оплаты и стимулирования работников организации (анализ рабочих мест; проведение деления персонала на категории; разработка форм и систем оплаты; разработка компенсационного пакета; организация процесса оценки эффективности сотрудников; контроль выдвижений и ротации работников).

• Обеспечение соблюдения норм трудового законодательства в работе с кадрами.

• Осуществление консультирования и подготовки рекомендаций руководству организации по вопросам правомерной защиты от противоправных посягательств на деятельность компании.

• Организация защиты жизни и здоровья сотрудников и имущества организации, в том числе противопожарной безопасности, внедрение мероприятий по технике безопасности.

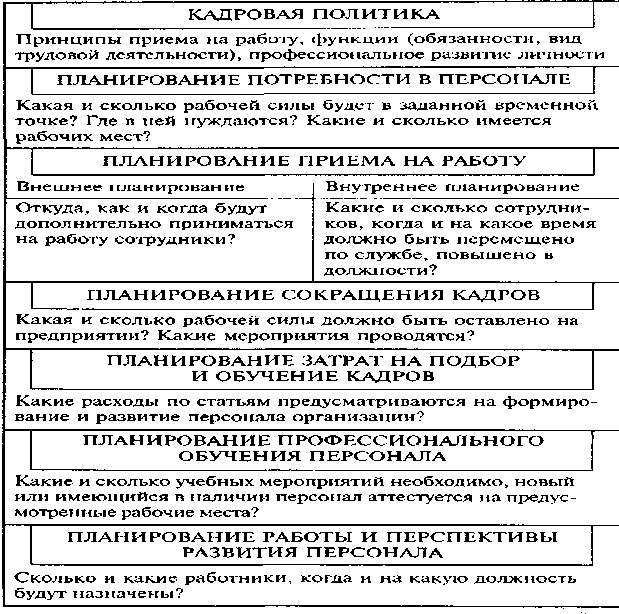
Методы управления персоналом (МУП) – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

**1.3 Подбор кадров, источники набора, адаптация персонала**

Когда разработан план функционирования фирмы, составной частью которого является план трудовых ресурсов, наступает время для выполнения важнейшей работы менеджера — **подбора персонала.**

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 кадров состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления и профессионального развития персонала.



Качественный аспект процесса набора состоит в том, чтобы найти кандидатов, имеющих необходимую для ра боты квалификацию. Здесь важно дать полную характеристику наличия свободных мест. Значимость правильного решения данной проблемы связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы), поэтому в первую очередь необходимо определить, нужен фирме данный человек 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 **(табл. 1.1).**

**Таблица 1.1 - Источники информации при отборе персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| Источник | Содержание информации и ее значение |
| 1)Заявление о приеме  2)Фотография  3)Биография  4)Личная анкета  5)Аттестат зрелости  6)Трудовая книжка  7)Рекомендации  8)Разговор с поступающим  9)Пробная работа  10)Медицинский осмотр(на профессиональную пригодность); психологические тесты  11)Графологическое заключение | 1)Первое общее впечатление о кандидате  2)Дает представление о внешности  3)Наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать «детали» личности  4)Содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем, позволяет не забывать информацию  5)Дает сведения об успеваемости в школе; о про фессиональной квалификации и предыдущих работах; содержит относительные сведения  6)Подтверждает места работы в биографии, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии, возможна квалифицированная характеристика  7)Освещают все аспекты профессиональной пригодности; как правило, делаются только дополнительные выписки  8)Дает возможность заполнить пробелы в ин- формации с помощью других источников, составить личное представление о поступающем  9)Определяются способности к определенной работе (например, обладание определенными навыками и т.п.)  10)Частично содержат характеристику профессиональной пригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность)  11)Дает сведения о характере в общем и о частных аспектах пригодности; информативность спорна; допустима только с согласия претендента; если кандидат претендует на руководящую должность, необходимы написанные от руки документы, прилагаемые к заявлению |

**1.4 Профессиональное развитие персонала, карьера, мотивация**

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

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своего предприятия, так и вне его. Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Возможность профессионального развития в собственной фирме высоко оценивается работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения работать в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональное развитие создают благоприятный климат, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации.

*Профессиональная подготовка* представляет собой целевое, конкретно направленное обучение, конечная цель которого — обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственно-коммерческим целям предприятия. Программы обучения должны быть составлены с учетом конкретных особенностей структуры персонала и актуальных задач развития каждого предприятия (или его подразделений, филиалов).

Обучение персонала требуется в тех случаях, когда:

* работник приходит на предприятие;
* работника назначают на новую должность или поручают ему новую работу;
* у работника не хватает навыков для выполнения своей работы;
* происходят серьезные изменения в экономике предприятия или во внешней среде.

Формально профессиональное развитие шире профессионального обучения и часто включает в себя последнее.

*Цели переподготовки* — это не только зеркальное отражение потребностей, интересов и проблем работников, но и отражение борьбы, требований и условий окружающего мира. Изменения в окружающей среде, обществе, экономике, философии преподавания автоматически вызывают изменения в представлении о цели переподготовки. В связи с этим можно сформулировать основные и дополнительные цели переподготовки.

**1.5 Роль трудового коллектива в эффективной работе турфирмы**

Важнейшим условием эффективной работы руководителя является создание хорошо подобранного коллектива сторонников и партнеров, способных осознать и реализовать идеи и замыслы руководителя. Коллектив сможет более или менее эффективно идти к достижению своих целей, если он хорошо организован, информирован, дисциплинирован, сплочен и активен.

На эффективность работы коллектива оказывают влияние также следующие факторы:

1. Размер. Некоторые исследования показали, что коллективы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения и испытывают большую удовлетворенность от работы.

2. Состав. Под составом понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Рекомендуется, чтобы коллектив состоял из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены коллектива имели схожие точки зрения

3. Групповые нормы поведения. Нормы, обычаи, традиции определяют направленность работы коллектива и ожидаемые результаты. Они призваны подсказывать членам коллектива дисциплину поведения при выполнении производственных задач.

4. Групповое единомыслие. Это тенденция подавления каждой отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-либо явление с тем, чтобы не нарушить единство и гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности к этой группе, и поэтому несогласия надо избегать.

5. Конфликтность. Хотя разнообразие и активный обмен мнениями и полезен, но он может привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны для работы.

6. Статус членов коллектива. Статус личности в коллективе определяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должности, образование, организаторский талант, информированность, опыт, расположение начальства и т.д.

7. Трудовые отношения в коллективе. Налаживание трудовых отношений и создание хорошего морального климата – это едва ли не самая сложная проблема управления коллективом.

8. Роли членов коллектива. Критическим фактором, определяющим эффективность работы коллектива, является поведение каждого из его членов.

**Глава 2. Особенности управления персоналом в туристической фирме ЗАО «ТСТ ГРУПП»**

**Описание деятельности туристической фирмы:**

Компания «ТСТ ГРУПП» активно развивает четыре направления бизнеса: туризм, продажа авиабилетов, строительство и торговля.

«ТСТ ГРУПП» специализируется на:

▪ организации отдыха и лечения в России: Подмосковье, Черноморское побережье, Азовское море, Краснодарский край и Крым, Калининградская область, проведение экскурсионных туров по Золотому кольцу, древним городам России и Санкт-Петербургу.

▪ Мы оказываем полный спектр транзитных услуг от организации трансфера и бронирования гостиниц до экскурсионного обслуживания как для российских граждан, так и для иностранцев в Москве, Санкт-Петербурге и других городах России.

▪ зарубежные туристические направления, как ОАЭ, Хорватия, Черногория, Словения, Болгария, Таиланд, Франция, экзотические и горнолыжные туры.

**Основные виды деятельности:**

* Отдых на побережье
* Экскурсии
* Детский отдых
* Туры на лечение
* Экзотика
* Экстрим, активный туризм и т.п.
* Паспорта, визы, оформление документов
* Туры по России, СНГ
* Бронь гостиниц, билетов и прочие услуги
* Деловой туризм, MICE

**Контактные данные туристической компании ТСТ Групп**

Адрес:127204, Москва, 9-я Северная линия, д. 17 (2 подъезд) (Офис недалеко от станции метро Алтуфьево, Петровско-Разумовская

Электроннаяпочта: info@tct-group.ru

Официальныйсайт: http://www.tct-group.ru/travel

Телефоны:+7(495)746-06-68

+7(499) 767-60-44

**2.1 Характеристика деятельности туристической фирмы.**

Турфирма "ТСТ Групп" работает на рынке туруслуг России с 2000 г. как туроператор, разрабатывая и реализуя через агентскую сеть свой собственный турпродукт — регулярные групповые и индивидуальные туры по России, а также организует прямые продажи туруслуг потребителям в офисах компании.

Клиентам турфирмы предлагаются разнообразные туры:

– оздоровительные

– познавательные

– профессионально-деловые,

– спортивные

– туры с другими целями.

Отдельные услуги турфирмы «ТСТ ГРУПП» включают:

• Услуги по организации проживания туристов;

• Услуги по организации питания туристов;

• Услуги по организации перевозок туристов различными видами транспорта;

• Услуги по организации спортивных, развлекательных, познавательных, оздоровительных экскурсионных и других мероприятий;

• Услуги гидов-переводчиков.

«ТСТ Групп» организует туры различной продолжительности.

Однодневные путешествия могут составлять менее 3 ч, 3-5 ч, 6-8 ч, 9-11 ч, 12 и более чесов. Путешествия с пребыванием более суток могут состав¬лять от 1 до 3 сут., от 4 до 7 сут., от 8 до 28 сут., от 29 до 91 сут., от 92 до 365 сут. Продолжительные путешествия, как правило, дополняются транспортными услугами и экскурсиями.

**2.2 Особенности организационной структуры службы управления персоналом в туристической фирме**

В туристической фирме «ТСТ Групп», где персонал фирмы составляет 20 человек, функции кадровой службы осуществляются одним сотрудником. Функции менеджера по персоналу принимает на себя сам директор турфирмы - сам подбирает работников, сам назначает им зарплату, сам решает, какие курсы повышения квалификации им необходимы и так далее. На это уходит достаточно много его дорогостоящего времени.

Среднее по численности предприятие требует создания группы специалистов по кадрам (2-4 человека) или отдела кадров. Направления деятельности кадровой службы обусловлены теми же факторами, что и для всей фирмы. Они же и определяют функции службы управления персоналом, к которым обобщено можно отнести следующие:

•планирование человеческих ресурсов

•набор и отбор персонала

•адаптация, обучение, переподготовка и повышение квалификации кадров

•развитие мотивации, карьеры сотрудников.

Остановимся подробнее на каждой из этих функций с позиции их применения в управлении персоналом турфирмой «ТСТ Групп».

Планирование трудовых ресурсов в турфирме можно представить в виде следующей последовательности действий:

• прогноз портфеля заказов фирмы

• оценка уровня компетенции работников

• оценка сложившегося уровня использования рабочего времени

• прогнозирование изменения производительности труда

• определение избытка (недостатка) численности персонала и числа вновь заполняемых рабочих мест

• определение профессиональных требований к вновь заполняемым рабочим местам

• проверка соответствия динамики затрат на персонал общим финансовым возможностям и стратегии фирмы

• планирование конкретных мероприятий по набору и отбору персонала

Набор персонала в фирме проводится из внутренних (перемещения и продвижения по службе своих работников) и внешних (найма по объявлениям и по личным рекомендациям) источников.

В «ТСТ Групп» существует практика работы с рекрутерскими фирмами. Однако при наборе персонала фирма опирается сначала на те кадры, которыми уже располагает. Основным требованием при отборе служит объективная оценка не только поступающего сотрудника, но и предлагаемой ему работы. персонал управление трудовой коллектив

Следующий этап работы по найму кандидатов – их отбор.

К основным методам отбора относятся следующие.

1. Испытания.
2. Центры оценки.
3. Собеседования.

Перейдем к адаптации. Основная цель адаптации работников в фирме — привести в соответствие личные знания, опыт и ценности работника с ценностями и традициями фирмы, обучить его взаимоотношениям. Адаптация протекает по формальным и неформальным каналам, и часто работник воспринимает противоположные взгляды и мнения.

**2.3 Анализ квалификационных требований в персоналу туристической фирмы**

Персонал турфирмы "ТСТ Групп" составляет 20 человек. Большая часть из них — работники в возрасте от 23 до 35 лет (что соответствует кадровой политике, ориентированной на подбор молодых работников), имеющие опыт работы в сфере туризма 3-6 лет, со стажем работы в компании 1-2 года, имеющие среднее, неполное высшее (большая часть менеджеров по продаже туруслуг) и высшее (администраторы) образование. Коллектив преимущественно женский (в том числе руководители высшего звена).

Руководство компании отметило (основываясь на информации, предоставленной линейными менеджерами) недостаточное обеспечение турфирмы работниками, имеющими образование по специальности, а также квалифицированными менеджерами. В периоды "высоких" сезонов также была отмечена острая нехватка курьеров и менеджеров по продаже туруслуг, в связи, с чем качество предоставляемых услуг в этот период снижалось.

Таким образом, была выявлена необходимость дополнительного набора новых работников, а также поиска квалифицированных управленцев с опытом работы в сфере туризма.

Стратегическое планирование персонала - важный этап, с которого фактически начинается процесс набора персонала. Руководитель организации определяет потребности в персонале и просчитывает издержки. Тем не менее, на наш взгляд, отправной точкой в данном случае являются квалификационные требования к профессиям, действующим в сфере сервиса и туризма. Должностные обязанности российского персонала, как правило, разрабатываются предприятием самостоятельно на основе опыта и квалификации руководителя Современные отечественные нормативные документы лишь затрагивают некоторые аспекты кадровой деятельности турфирм, гостиниц и ресторанов.

Отметим основные квалификационные требования, предъявляемые к персоналу туристической фирмы «ТСТ Групп». Требования подразделяются на обязательные и рекомендательные.

К обязательным требованиям относятся:

• знание работников своих должностных обязанностей

• знание Закона Российской Федерации «О защите прав потребителей»;

• знание нормативных и законодательных актов РФ в области туризма;

• наличие стажа работы в туризме или смежных с ним областях

деятельности;

• знание туристских формальностей

• знание иностранного языка, используемого в деятельности туристской фирмы (объем знаний, а также список сотрудников, на которых распространяется указанное требование, устанавливаются руководителем).

• К рекомендательным требованиям относятся:

• наличие специального образования в сфере экономики и менеджмента туризма (для руководящего состава фирмы);

• регулярное повышение квалификации персонала;

В России требования к персоналу туристской фирмы должны быть приведены в утвержденных руководителем должностных инструкциях или иных документах, определяющих обязанности сотрудника.

**2.4 Оценка и стимулирование труда персонала**

Оценка результатов деятельности нужна для корректировки системы оплаты труда и материальных вознаграждений; служебных перемещений и нематериальных поощрений и льгот. Управление движением и развитием персонала любой организации, в том числе сервисной или туристской, начинается с проведения процедуры оценки (или аттестации) персонала и анализа полученных данных. Именно эти материалы являются исходными для разработки в дальнейшем программы продвижения и развития сотрудниковкомпании.

Постараемся кратко описать процедуру проведения оценки персонала в туристической фирме «ТСТ ГРУПП».

Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения профессионального уровня работника.

Аттестация персонала включает две составные части: оценка труда и оценка персонала. Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результат том труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы организации. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда. Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности paботника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

В большинстве организаций оценка и аттестация организуются ежегодно, отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) — каждые полгода. Оценка персонала, как и все другие направления кадровой работы, как правило, регламентируется сформированными или подразумеваемыми принципами кадровой поливки, существующими в организации. Непосредственно оценка персонала в «ТСТ Групп» включает в себя три временные составляющие, описывающие, соответственно: зону современного состояния, зону ближайшего действия и зону стратегического развития.

1. Оценка актуальной готовности кандидата к данной деятельности,
2. Выработка персональных рекомендаций. (Описываются рекомендации по индивидуальному развитию (виды обучения, коррекции))
3. Прогноз индивидуального развития (Оценивается потенциал сотрудника и просчитывается «зона стратегического развития»).

Рассмотрим этапы формы аттестации в туристической фирме «ТСТ ГРУПП». Аттестация включает следующие стадии: подготовка непосредственно аттестация и подведение итогов.

Подготовка, осуществляемая менеджером по персоналу, включает:

• разработку принципов и методики проведения аттестации;

• издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);

• подготовку специальной программы по подготовке к проведении аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);

• подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

Проведение аттестации:

• аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчёты;

• аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллектив заполняют оценочные формы;

• анализируются результаты;

•проводятся заседания аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации.

• анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;

• подготовка рекомендаций по работе с персоналом;

• утверждение результатов информации;

В турфирме процесс оценки персонала начинается с самых главных специалистов. Оценка профессионального уровня сотрудников является предварительным этапом перед вводом в действие программ по обучению, мотивации, развитию персонала. В «ТСТ Групп» издается корпоративный журнал, в котором знакомят сотрудников с тем, как будет проходить оценка. Для оценки персонала составляются компьютерные профессиональные тесты. Оценка Кроме традиционных форм материального стимулирования сотрудников применяются и некоторые менее традиционные формы. Администрация компании с целью повысить сплоченность коллектива, а также заинтересовать сотрудников в высоких показателях работы, за счет прибыли приобретает для своих сотрудников билеты на концерты известных эстрадных, оперных и других артистов. Также администрация компании своим сотрудникам оплачивает транспортные расходы, а руководителям департаментов предоставляет собственные автомобили. Администрация компании не забывает и о важных как личных (рождение ребенка, день рождения сотрудника), так и общих праздниках (Новый год, 8 Марта, 23 февраля и др.). Сотрудники ценят не только материальную сторону этих мероприятий, но и внимание администрации к личности каждого, а также возможность в неформальной обстановке пообщаться с коллегами.

Таким образом, руководство компании «ТСТ Групп» сочетает вместе экономические стимулы с не экономическими.

**2.5 Проблемы в управлении персоналом в туристической фирме**

Опыт развития малого и среднего бизнеса, как в России, так и за рубежом, показал, что эффективность системы человеческих взаимоотношений в процессе труда является мощным резервом повышения производительности увеличения общей эффективности производства и сбыта.

Именно поэтому основной проблемой современного управления персоналом в туристической фирме «ТСТ Групп» является социально-психологическая проблема.

Следовательно, основной проблемой современного управления персоналом является формирование эффективной системы нематериального стимулирования труда и основ психологического гуманного управления работниками.

Cледует выделить в фирме проблему существования двух типов работников: со скудной мотивацией и с богатой мотивацией. В первом случае работник не способен приспосабливаться к новым условиям труда; имеет низкий профессиональный уровень и не стремится его повысить; отвергает любые инновации и хочет рутинной работы с гарантированным заработком, не зависящим от качества и интенсивности труда. Такого типа работник не имеет перспектив высокой степени занятости в малом и среднем бизнесе.

Большая часть из персонала турфирмы — работники в возрасте от 23 до 35 лет, имеющие опыт работы в сфере туризма 3-6 лет, со стажем работы в компании 1-2 года, имеющие среднее, неполное высшее (большая часть менеджеров по продаже туруслуг) и высшее (администраторы) образование. Коллектив преимущественно женский (в том числе руководители высшего звена). Важно заметить, что применение современных методов управления персоналом в туристической фирме медленно. Отметим основные причины слабого соответствия кадровых подразделений современной практике:

• Недостаточное понимание собственниками и руководством фирмы значения развития персонала для развития бизнеса.

• Неоптимальное распределение ответственности за развитие персонала между оперативными руководителями и кадровыми работниками.

Следует заметить, что на сегодняшний день в ЗАО «ТСТ Групп» достаточно остро стоит проблема нехватки квалифицированных кадров, как менеджеров, так и специалистов, особенно в сервисно-туристской отрасли.

Стратегическое планирование и управление туристической фирмой требует высокой квалификации менеджеров. Для стратегии развития любой отрасли, а для сервиса и туризма в особенности, когда экономическая конкуренция, технологические изменения и политика государства проявляют тенденцию к постоянной изменчивости, крайне важно изменяться быстро с учетом возникающих обстоятельств. Руководству компании следует умело осуществлять тактическое управление, не позволяя деятельностным процессам выходить за конкретные рамки экономической стратегии развития. Поэтому важное значение приобретает система подготовки кадров высшей квалификации, высококвалифицированных менеджеров туристической сферы, способных в современных условиях формировать конкурентные экономические стратегии развития данной отрасли народного хозяйства. Именно квалифицированно подготовленный менеджер способен успешно применять новые подходы к управлению персоналом организации, не пытаясь слепо копировать зарубежный опыт, но использовать переработанные, с учетом условий российского бизнеса, западные образцы и разрабатывать собственные эффективные методы кадрового менеджмента.

**2.6 Разработка мероприятий по совершенствованию управлением персоналом в туристической фирме**

При управлении персоналом туристической фирмы «ТСТ Групп» необходимо учитывать степень удовлетворения работника его трудом. Для решения проблемы удовлетворенности работников своим трудом необходимо совершенствовать административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом. При повышении эффективности методов управления персоналом руководству фирмы следует учесть, что высокое качество трудовой жизни характеризуется следующими чертами:

• работа является интересной

• работники получают справедливое вознаграждение по результатам своего труда;

• рабочая среда должна быть чистой с низким уровнем шума и хорошей освещенностью;

• надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость;

• работники должны участвовать в принятии решений, особенно касающихся их непосредственно.

• должны быть обеспечены гарантии работы и развитие дружеских взаимоотношений коллегами;

• должны быть достаточными средства бытового и медицинского обслуживания.

Совершенствование административных методов.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на расширение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления.

Проблема совершенствования административных методов управления особенно актуальна для «ТСТ Групп». Для решения этой проблемы выработаем основные направления совершенствования методов воздействия на персонал.

1. Повышение уровня регламентации управления (организационное действие)

Для этого необходимо обеспечить:

1. Наличие хорошо проработанного устава корпорации со свободным доступом к нему работников.
2. развитие партнерских отношений администрации и коллектива сотрудников.
3. наличие четкой организационной и штатной структур и их ежегодная корректировка в связи с изменениями масштабов деятельности корпорации.
4. разработка четких положений о подразделениях, регламентирующих административные и функциональные связи внутри предприятия.
5. Наличие чётких должностных инструкций.
6. Развитие контрактной системы организации и оплаты труда.
7. Повышение эффективности видов распорядительных воздействий.

В этих целях необходимы:

1)четкие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных

2) четкие распоряжения заместителей директора с указанием оперативных поручений

3) четкие устные указания руководства на всех уровнях управления

3. Создание баланса между административными методами наказания и поощрения.

В целях этого необходимо осуществить ряд мероприятий:

1) сокращение текучести персонала, анализ причин увольнения и разработка мер по их устранению.

2) эффективное применение методов административного поощрения сотрудников за достигнутые результаты (повышение в должности, увеличение оплаты труда, направление на стажировку)

Совершенствование экономических методов управления персоналом.

Одним из важнейших направлений совершенствования методов управления персоналом турфирмы является разработка мероприятий по экономическому стимулированию сотрудников.

В целях решения проблемы стимулирования труда сотрудников, руководству фирмы необходимо обеспечить:

1) тесную связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника;

2) согласовать принципы вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учёта;

3) отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях;

4) соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успех фирмы и разумным жизненным расходам;

5) ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;

6) принцип распространения принципа материального стимулирования на всех работников фирмы;

7) жесткую схему начисления премий, включающую только три категории оценок результатов работы для каждого работника (хорошо, удовлетворительно, плохо), рейтинг работы.

Помимо премиальной системы в фирме «ТСТ Групп» должна существовать система регулярного пересмотра зарплат в два этапа: на первом — заплаты пересматривает коллектив, на втором — руководитель. При желании последнего и с согласия коллектива этапы можно поменять местами.

Совершенствование социально-психологических методов управления персоналом.

Социально-психологические методы играют важную роль в управлении персоналом турфирмы «ТСТ Групп».

1. Формирование морального кодекса взаимоотношений сотрудников
2. Для этого необходимо осуществить ряд мероприятий:

1) разработка философии фирмы, регламентирующей внутрифирменные правила взаимоотношений сотрудников.

2) развитие корпоративной культуры и партнерских взаимоотношений сотрудников.

2. Повышение эффективности социальных методов воздействия

В рамках решения данной проблемы предполагается решить следующие задачи:

1) постоянное проведение социологического анкетирования в коллективе о состоянии климата и роли руководителей.

2) проведение интервьюирования и личного наблюдения в коллективе

3) планирование социального развития коллектива на основе обеспечения роста жизненного уровня и социальных нормативов

4) поддержка соревновательности и инициативности сотрудников

3. Рационализация психологических методов воздействия на персонал

Решение проблемы подразумевает проведение целого комплекса мероприятий:

1) формирование положительного психологического климата в коллективе на основе четкого соблюдения прав человека и психологических методов исследования

2) эффективное использование психологических методов мотивации

3) проведение психологического тестирования сотрудников и организация индивидуальной работы с ними с учетом типа личности, темперамента

4) организация психологической службы в корпорации и психологических консультаций для сотрудников (в рамках службы по управлению человеческими ресурсами).

5) проведение психологических тренингов и семинаров для руководителей всех уровней управления.

Следует отметить, что руководству турфирмы необходимо постоянно отмечать ценность для коллектива конкретного работника, его достигнутые результаты.

Установление духа коллективизма, семейственности и корпоративности в «ТСТ Групп» приведет к улучшению результатов деятельности и укреплению искренних дружеских отношений, уважения и преданности к корпорации.

Таким образом, руководству туристической фирмы «ТСТ Групп» стоит уделить должное внимание проблеме совершенствования методов управления персоналом.

**Заключение**

В заключение проведенной оценки особенностей системы управления персоналом в туристической фирме ЗАО «ТСТ Групп» отметим наиболее важные моменты, прозвучавшие в работе.

В туристической фирме «ТСТ Групп», где персонал фирмы составляет 20 человек, функции кадровой службы осуществляются одним сотрудником. Функции менеджера по персоналу принимает на себя сам директор турфирмы - сам подбирает работников, сам назначает им зарплату, сам решает, какие курсы повышения квалификации им необходимы и так далее. На это уходит достаточно много его дорогостоящеговремени.

Набор персонала в фирме проводится из внутренних (перемещения и продвижения по службе своих работников) и внешних (найма по объявлениям и по личным рекомендациям) источников.

Персонал турфирмы «ТСТ Групп» составляет 20 человек. Большая часть из них — работники в возрасте от 23 до 35 лет (что соответствует кадровой политике, ориентированной на подбор молодых работников), имеющие опыт работы в сфере туризма 3-6 лет, со стажем работы в компании 1-2 года, имеющие среднее, неполное высшее (большая часть менеджеров по продаже туруслуг) и высшее (администраторы) образование. Коллектив преимущественно женский (в том числе руководители высшего звена).

Руководство компании отметило (основываясь на информации, предоставленной линейными менеджерами) недостаточное обеспечение турфирмы работниками, имеющими образование по специальности, а также квалифицированными менеджерами. В периоды «высоких» сезонов также была отмечена острая нехватка курьеров и менеджеров по продаже туруслуг, в связи, с чем качество предоставляемых услуг в этот период снижалось.

Таким образом, была выявлена необходимость дополнительного набора новых работников, а также поиска квалифицированных управленцев с опытом работы в сфере туризма.

Оценка результатов деятельности нужна для корректировки системы оплаты труда и материальных вознаграждений; служебных перемещений и нематериальных поощрений и льгот. Продвижение по службе — отличный способ признания хороших результатов. Однако в этом случае следует оценивать не только достигнутые результаты, но и имеющийся потенциал.

Для оценки персонала составляются компьютерные профессиональные тесты. Оценка необходима и для того, чтобы проинформировать людей о состоянии их деятельности в данной области. Причем, отмечается не только уровень работы, но и сильные и слабые стороны деятельности работника.

Кроме того, оценка имеет и мотивационные функции, показывая работнику уровень льгот и вознаграждений, на которые он может претендовать.

В связи с особенностями туристического бизнеса, масштабами деятельности, стратегии и тактики работы с персоналом, типичные функции управления персоналом в туристической фирме «ТСТ Групп» адаптированы и имеют свои особенности.

Анализ существующей системы стимулирования персонала в «ТСТ Групп» показал, что руководство компании сочетает вместе экономические стимулы с не экономическими.

В рассматриваемой туристической фирме применяется повременная система оплаты труда, причем используется ее повременно-премиальная разновидность. Система дополнительных стимулов достаточно развита в компании. Администрация компании не забывает и о важных как личных (рождение ребенка, день рождения сотрудника), так и общих праздниках (Новый год, 8 Марта, 23 февраля и др.). Сотрудники ценят не только материальную сторону этих мероприятий, но и внимание администрации к личности каждого, а также возможность в неформальной обстановке пообщаться с коллегами.

Основными проблемами управления персоналом в туристической фирме «ТСТ Групп» являются: социально-психологическая проблема, проблема мотивации персонала, а также проблема нехватки квалифицированных кадров.

На сегодняшний день в ЗАО «ТСТ Групп» достаточно остро стоит проблема нехватки квалифицированных кадров, как менеджеров, так и специалистов, особенно в сервисно-туристской отрасли.

Стратегическое планирование и управление туристической фирмой требует высокой квалификации менеджеров. Руководству компании следует умело осуществлять тактическое управление, не позволяя деятельностным процессам выходить за конкретные рамки экономической стратегии развития. Поэтому важное значение приобретает система подготовки кадров высшей квалификации, высококвалифицированных менеджеров туристической сферы, способных в современных условиях формировать конкурентные экономические стратегии развития данной отрасли народного хозяйства. При управлении персоналом туристической фирмы «ТСТ Групп» необходимо учитывать степень удовлетворения работника его трудом. Для решения проблемы удовлетворенности работников своим трудом необходимо совершенствовать административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

Таким образом, что руководству турфирмы необходимо постоянно отмечать ценность для коллектива конкретного работника, его достигнутые результаты. Установление духа коллективизма, семейственности и корпоративности в «ТСТ Групп» приведет к улучшению результатов деятельности и укреплению искренних дружеских отношений, уважения и преданности к компании.

**Размещено на Allbest.ru**