

Вопрос №2

Рисунок 1.1 Инвестиции в человеческий капитал как фактор развития экономики

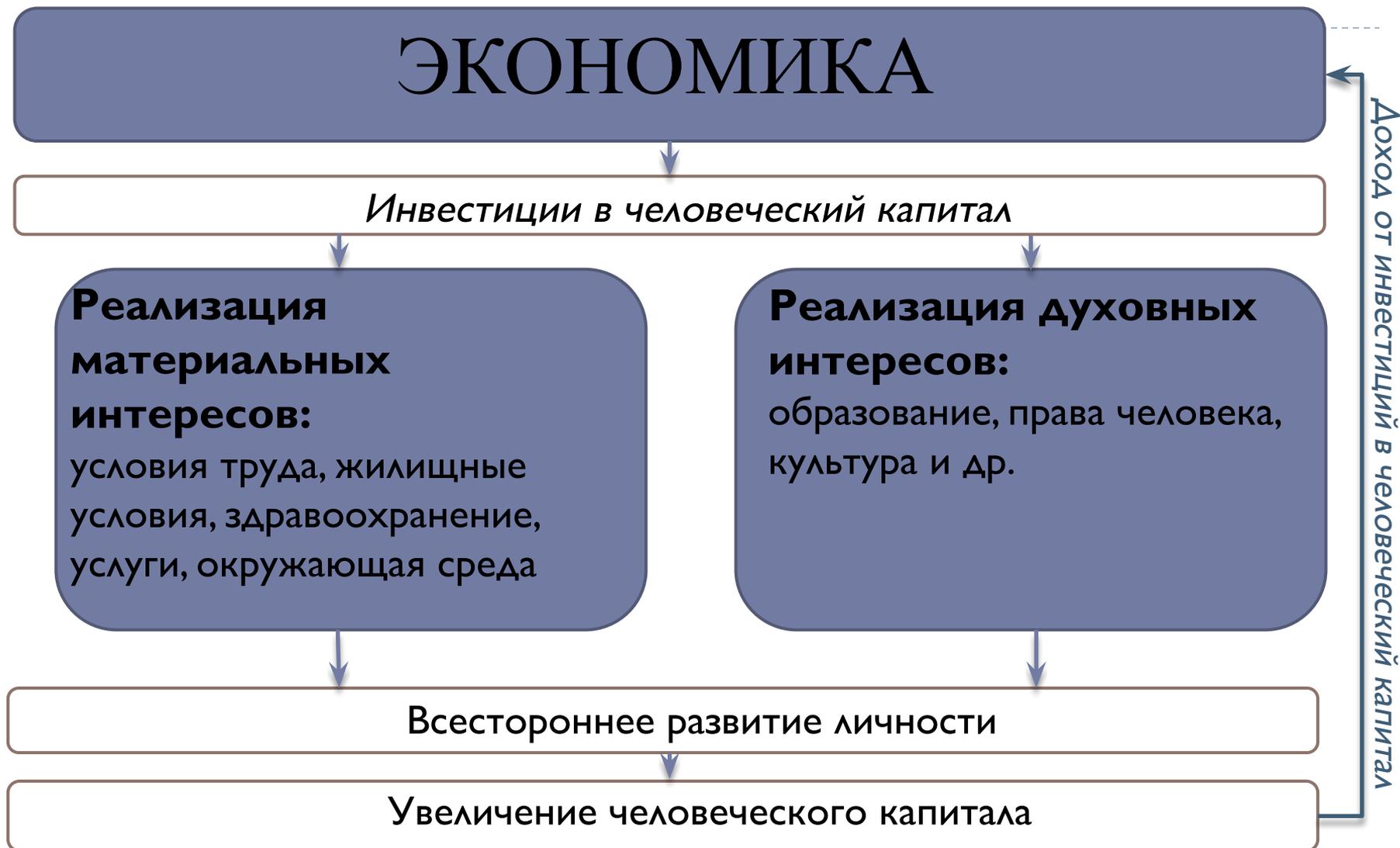


Рисунок 1.2 Механизм управления персоналом



Рисунок 1.3 Управление персоналом

Уровень	Область
Уровень процессов	<ul style="list-style-type: none">✓ Коммуникационные процессы✓ Бизнес-процессы✓ Социальные конфликты✓ Пути оптимизации управленческих отношений✓ Мотивация и контроль
Уровень организации	<ul style="list-style-type: none">✓ Предприятие как сложная открытая технико-технологическая, экологическая, информационная и финансовая система✓ Предприятие как социальная система✓ Правовые условия работы
Уровень человека	<ul style="list-style-type: none">✓ Структура качеств и способностей личности✓ Человеческие ресурсы✓ Значение для человека результатов его работы, особенно во взаимосвязи и сравнении с работой других людей✓ Человек и менеджмент

Рисунок 1.4 Пример иерархии целей управления персоналом



Рисунок 1.5 Цели и задачи управления персоналом туристической индустрии

Разработка и реализация кадровой политики и принципов хозяйственной деятельности

Разработка штатного расписания в соответствии со стратегией организации и ее структурой

Разработка профессионально-квалификационных требований (профессиограмм, моделей должностей)

Обеспечение рабочих мест специалистами, подбор и отбор персонала

Регулирование персонала, ротация, назначения, выдвижения, аттестация, выборы, перемещения

Оценка персонала, социально-психологическая диагностика, тестирование

Анализ и координация межличностных и внутригрупповых взаимоотношений, профилактика социальных и хозяйственных конфликтов, предупреждение нежелательных стрессов

Формирование резерва персонала, лизинг персонала, прогнозирование развития персонала, планирование деловой карьеры внутри организации, анализ потребности в персонале

Управление занятостью

Профессионализм и организационная адаптация персонала

Регулирование трудовых отношений, требований психо-физиологии, этики, эстетики, экономики труда

Подготовка и переподготовка персонала

Рисунок 1.6 Внутриорганизационные принципы управления персоналом

Внутриорганизационные принципы управления персоналом

Организационно-управленческие:

- ✓ Единоначалия;
- ✓ партисипативности;
- ✓ сочетания полномочий ответственности ;
- ✓ системности комплексности;
- ✓ непрерывного обучения;
- ✓ стабильности персонала;
- ✓ адаптивности организации;
- ✓ инновационности и др.

Социально-психологические:

- ✓ доверия;
- ✓ лояльности;
- ✓ эмпатии;
- ✓ убеждения;
- ✓ верности;
- ✓ угрозы;
- ✓ открытости руководства;
- ✓ адаптивности;
- ✓ социального партнерства;
- ✓ состоятельности и др.

Морально-этические:

- ✓ порядочности
- ✓ честности;
- ✓ справедливости;
- ✓ социальной ответственности;
- ✓ этичности;
- ✓ свободы выбора;
- ✓ обязательности и др.

Коммуникативные:

- ✓ делегирования полномочий;
- ✓ участвующего управления;
- ✓ информационной доступности;
- ✓ обратной связи;
- ✓ синхронизации;
- ✓ рационального времени;
- ✓ конкурентности и др.

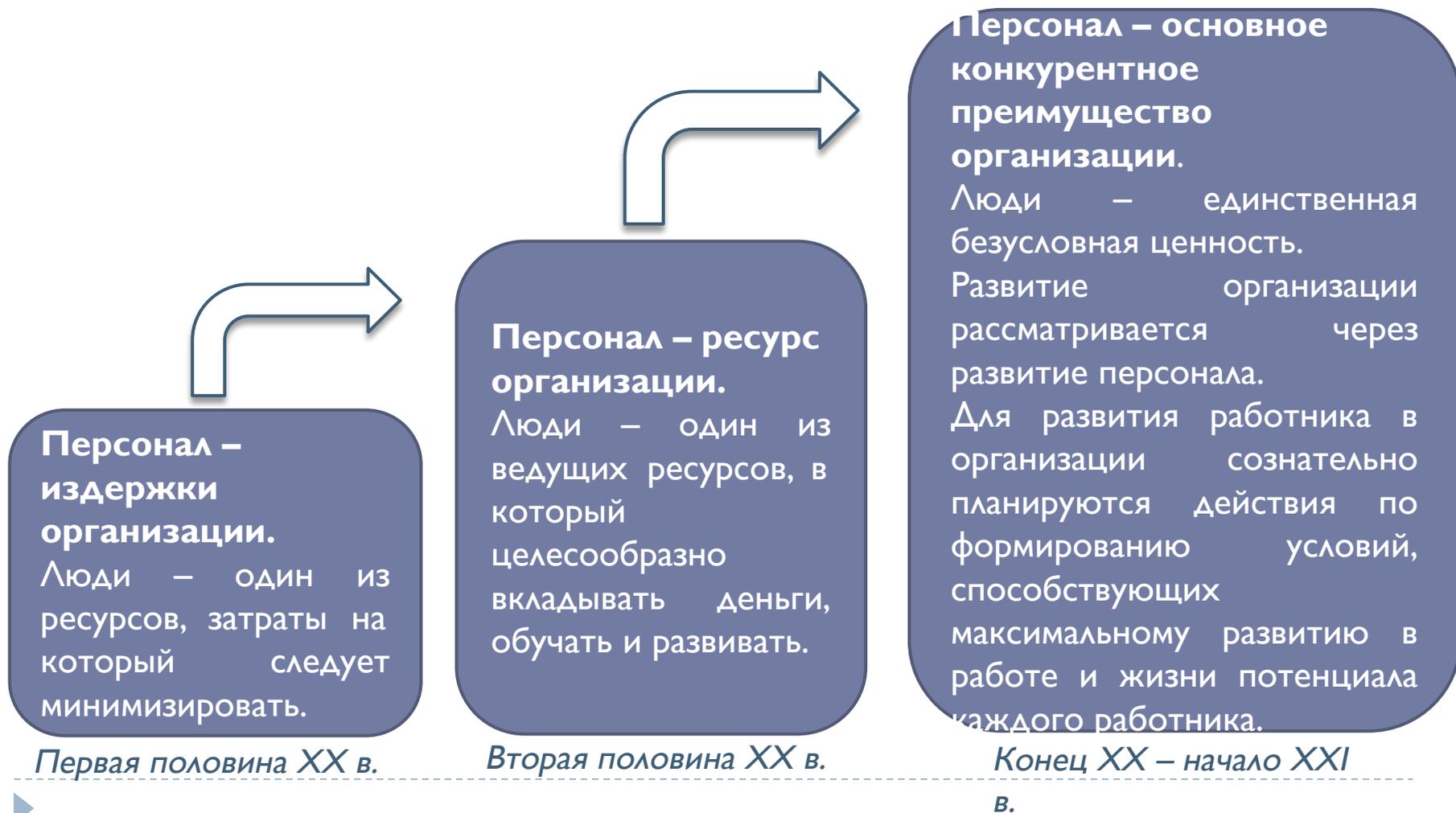
Экономические:

- ✓ разделения труда;
- ✓ предприимчивости;
- ✓ экономичности
- ✓ материальной ответственности;
- ✓ материальной компенсации;
- ✓ экономической целесообразности;
- ✓ экономической самостоятельности

Вопрос №3

**Концептуальные основы управления
персоналом**

Рисунок 1.7 Трансформация содержания концепции управления персоналом в постиндустриальной экономике



Эволюция концепции управления персоналом

Таблица 1.1

Годы	Модель работника	Особенности управления персоналом	Характерный стиль	Функция управления персоналом
Начало XX века	Концепция научного управления «Человек – элемент системы»	Жесткая регламентация физических работ «Научная система выжимания пота». Нормирование труда	Жестко авторитарный	Наем, увольнение, выдача зарплаты
20-е	Концепция административного управления «Экономический человек»	Отсутствие прав наемных работников. Минимизация затрат на рабочую силу. Соответствие условий труда и функций психо-физическим особенностям работника	Авторитарная ориентация на задачи	То же, техника безопасности, расчет заработной платы
20–50-е	Концепция «человеческих отношений». «Психологический человек»	«Делай работника довольным, и он будет производить». Ориентация на малые группы. Снятие напряженности. Устранение конфликтов. Принципы коллективизма. Лояльность основы участия в принятии решений	Благосклонно авторитарный. Ориентация на человека и на задачи	То же, социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, медицинская помощь, повышение квалификации

Эволюция концепции управления персоналом

Продолжение таблицы 1.1

Годы	Модель работника	Особенности управления персоналом	Характерный стиль	Функция управления персоналом
60-е	Концепция «организация». «Профессиональный человек»	«Делай знания производительными». Вовлеченность работников в дела фирмы. Система социальных гарантий	Кооперативный стиль, работа в группах, притупление иерархической структуры	То же, развитие персонала, переподготовка, ротация, обогащение работ. Оценка персонала. Резерв взаимодействия с профсоюзом
80-е	«Социальный человек»	Ключевой ресурс. Возрастание значения знаний. Повышение затрат на персонал. Конкуренция на рынке труда. Расширение узаконенных прав по участию в принятии решений. Партнерство	То же	Взаимодействие охватывает все стадии воспроизводства персонала
90-е и 2010 гг.	Концепция деловой активности организации. «Развивающийся человек»	Мобилизация резервов личности каждого сотрудника. Упор на самообучение организации и технику групповой работы	Солидарный стиль. Гибкие органические структуры	Маркетинг и лизинг персонала. Системное кадровое регулирование.

Примерная структура кадровой политики турфирмы



Характерные особенности открытой и закрытой кадровой политики

Таблица 1.2

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых работников
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичкам	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы.
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового.	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации.
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала.	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры.
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии).
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инновация, высокое чувство причастности, изменения за счет осознания общности судьбы человека и организации.

«человеческими ресурсами» от традиционной «кадровой работы»

Кадровая работа	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное руководство подчиненными: «кадры» – отдельная функция	Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах: акцент – на формирование команды
Централизованная кадровая функция в отделе кадров – специалисты планируют, мотивируют и т.д.; персоналом управляют линейные руководители	Децентрализованная кадровая функция в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту
Кадровое планирование – следствие производственного планирования и реакции на него; связь односторонняя	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь двусторонняя.
Цель – обеспечить наличие людей в нужных местах и в нужное время и освобождение ненужных людей. Сотрудники – это факторы производства, и их «расставляют», как фигуры в шахматной игре	Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. Сотрудники – это объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиций фирм
Кадровая политика нацелена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами	Управление человеческими ресурсами нацелено на развитие целостной социальной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой

Задачи кадровых служб:

- всесторонняя поддержка бизнеса;
 - формирование политики прогноза персонала, поддержки творческого отношения к делу; обеспечение высокого уровня профессионализма и качества экспертизы в кадровых вопросах;
 - выявление проблем в сфере использования трудовых ресурсов и привлечения у них внимания руководителей различного уровня для принятия соответствующих решений;
 - создание условий для высокопродуктивной работы и поддержка творчества и новаторства;
 - расширение знаний менеджеров организации с целью эффективного использования потенциала сотрудников.
-



Структура современной службы управления персоналом

Менеджер по управлению человеческими ресурсами

Отдел по найму

- ✓ анализ кадрового потенциала;
- ✓ планирование персонала
- ✓ реализация методов по набору персонала (набор, интервью, тестирование, расстановка, отстранение, увольнение, учет)

Отдел организации труда и мотивации персонала

- ✓ анализ проделанной работы;
- ✓ оценка результатов деятельности;
- ✓ разработка бюджета по управлению персоналом.

Отдел трудовых отношений и оценка персонала

- ✓ создание условий для реализации эффективного труда;
- ✓ разработка комплекса мер по трансформации отдельных групп в сплоченные команды;
- ✓ составление прогнозных оценок на перспективу;
- ✓ разработка контрактов для потенциальных работников.

Отдел по подготовке и развитию персонала

- ✓ анализ организационных потребностей;
- ✓ выявление способностей у работников;
- ✓ планирование и управление деловой карьерой работника;
- ✓ развитие и подготовка персонала;
- ✓ оценка качества выполняемой деятельности.

Отдел по предоставлению льгот и услуг персоналу

- ✓ реализация мер по охране здоровья;
- ✓ страхование трудовой деятельности работника;
- ✓ обеспечение безопасности на рабочих местах;
- ✓ создание оптимальных условий труда и дальнейшее их совершенствование;
- ✓ оформление пакета документов для работников, достигших пенсионного возраста.

кадровой политики гостиничного предприятия

ДЕТЕРМИНАНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Концепция и стратегия
развития гостиничного
бизнеса

Политика в области
реализации стратегии
развития гостиничной
деятельности

Корпоративная философия
и культура гостиничного
предприятия (сервисная
культура)

Корпоративная
идентичность
гостиничного
предприятия

ЦЕЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Реализация миссии и достижение целей повышения конкурентоспособности гостиничного бизнеса на основе оптимального формирования, использования и развития кадрового потенциала путем систематизации управления персоналом на базе корпоративной культуры, оптимизации материального стимулирования и социальной защищенности работников и обеспечения накопления непрерывного обновления и полноценного использования знаний и опыта высококвалифицированных сотрудников и привлечения молодых специалистов

ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Определение оптимальной численности и профессионально-квалификационной структуры персонала с учетом прогноза развития кадровой политики гостиничного бизнеса

Разработка моделей компетенции с описанием требований к персоналу гостиницы в разрезе основных профессий и должностей

формирования кадровой политики гостиничного предприятия

