**Введение**

Темой данной работы является «Организация контроля за деятельностью подчиненных на предприятиях сервиса и туризма». Актуальность темы связана с особенностями Российского менталитета, так как в нашей стране если над деятельностью подчинённых не осуществляется контроль, то эта деятельность является мене эффективной. Только при правильной организации кадрового учёта и контроля результатов труда работников можно достигнуть высокой производительности и качества труда, а как следствие конкурентоспособного предприятия.

Исходя из вышесказанного, целью работы является выявление специфики организации контроля за деятельностью подчинённых на предприятия сервиса и туризма.

Для реализации поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- четко обозначить понятие, функции и концепции управления персоналом;

- исследовать особенности технологии управления персоналом на предприятиях индустрии туризма;

- изучить сущность контроля и способы его организации на предприятиях сервиса и туризма;

- дать характеристику исследуемого предприятия;

- рассмотреть способы контроля на примере турфирмы;

- сделать выводы по результатам проделанной работы.

Объектом исследования является турагенство «Дискавери», а предметом – организация и реализация контроля за деятельностью подчинённых на предприятиях сервиса и туризма.

В теоретической части работы использовалась литература и материалы по менеджменту в социально-культурном сервисе и туризме, а так же научные издания. Библиографический список представлен в конце работы.

Структура работы представлена следующим образом:

1. введение (освещает актуальность темы, цели и задачи написания работы).

2. основная часть - теоретическая. В этой главе раскрывается понятие, функции и концепции управления персоналом. Рассматривается сущность контроля и способы его организации за подчинёнными на предприятиях сервиса и туризма.

3. вторая часть - практическая. В этой части работы исследуется организация контроля за деятельностью подчинённых в турфирме «Дискавери».

4. заключение (содержит основные выводы по проделанной работе).

5. литературные источники.

Рекомендации, разработанные в рамках данной работы, будут представлены руководителю турфирмы «Дискавери».

**1. Теоретические основы управления персоналом и организации контроля за деятельностью сотрудников на предприятиях сервиса и туризма.**

*1.1 Понятие, функции и концепция управления персоналом*

В настоящее время повышение эффективности бизнеса в целом на­прямую связываются с возможностями улучшения работы персонала. Во многом это объясняется целевым назначением сферы услуг: обслу­живание людей, удовлетворение их запросов и учет интересов.

Важной особенностью турпродукта, отличающей его, прежде всего от промышленных товаров, является широкое участие людей в произ­водственном процессе. Служащие организаций (гос­тиниц, автотранспортных предприятий, предприятий питания и т. д.), осуществляющие прием туристов, предоставляют услуги, которые че­рез их посредничество становятся частью продукта.

Туристский продукт:

1. Материальные услуги (Гостиничные номера, мебель, оборудование, питание, транспортные средства и т. д.)
2. Нематериальные услуги (Сервис, атмосфера, дружелюбие, соучастие, инициатива и т. д.) [13]

Индустрия туризма уникальна тем, что персонал составляет часть турпродукта, поэтому главные усилия менеджмента в туризме долж­ны быть направлены на управление персоналом (человеческими ре­сурсами).

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности туристских организаций и считается основным критерием экономического успеха. 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.

Персонал или кадры(от лат. реrsоnаlis)*,* — это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. [3] Состав персонала любой организации неоднороден, ибо люди различаются по естественным и приобретенным признакам. Выделяемые на их основе группы работников образуют структуру персоналаорганизации, или, по-другому, ее социальную структуру,которая может быть статистической и аналитической. Статистическая структураперсонала отражает его распределение в разрезе категорий и групп должностей.

Аналитическая структураопределяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В раз­резе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; частная же структура отра­жает соотношение отдельных категорий работников.

Управление персоналом— это комплексное, целенаправленное воз­действие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных его ра­ботников, направленного на достижение целей предприятия.

Концепция управления персоналом— система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение содержания, целей, за­дач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также механизма его реализации в конкретных условиях функционирования организации (рис.1.1) [5].

Концепции управления

персоналом

Технология управления

персоналом

Система

управления

персоналом

Методология

управления

персоналом.

Рис.1.1 Концепция управления персоналом

Методология управления персоналомрассматривает персонал орга­низации как объект управления, формирования поведения индивидов для соответствия его целям и задачам организации. Система управления персоналомпомогает определять цели, функции организационной структуры управления персоналом, верти­кальные и горизонтальные взаимосвязи руководителей и специа­листов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналомпредполагает организацию най­ма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального раз­вития организации, высвобождение персонала и др. Система кадрового менеджмента состоит из двух подсистем: так­тическойи стратегической.Стратегическая подсистема ориентирова­на на разработку перспективной кадровой политики. Кадровая политика имеет как широкое, так и узкое толкование. В широком смысле кадровая политикапредставляет собой генераль­ное направление кадровой работы, совокупность принципов, мето­дов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач управления персоналом, которые приводят человеческие ресурсы в *со*ответствие со стратегией компании. В узком смысле — это набор конкретных правил, положений и ограничений во взаимоотношение людей и организации. [4].

Кадровое планирование— это направленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного раз­вития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

Сущность кадрового планированиязаключается в предоставлений людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Кадровая политика формируется кадровыми службами*.* На сегодняшний день в связи с ослаблением централизованной системы уп­равления туризмом перед туристскими фирмами стали вставать принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами, которые требуют совершенно иных навыков и умений, поэтому появилась новая профессия — персонал-менеджер, то есть управляющий персоналом. Управляющие персоналом— это самостоя­тельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы разви­тия кадров организации.

По своим функциям, уровню подготовки, техническому оснащению инструментарию кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию. 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, то есть создания условий для полного раскрытия потен­циала персонала. Исходя из этих задач определяются функции кадровой службыком­пании, основные из них таковы:

1. формирование кадров организации (планирование, отбор и найм,высвобождение, анализ текучести и т. п.);
2. развитие работников (обучение и профессиональное развитие работников, аттестация и оценка персонала, организация продви­жения по службе);
3. совершенствование организации труда и его стимулирования, создание безопасных условий труда.

В небольшой организации (до 50 человек) ее руководитель мо­ет быть сам кадровиком. Он лично осуществляет все функции управления персоналом. Ведение кадрового делопроиз­водства поручается секретарю или бухгалтерии, Если компания ра­стет, то руководитель все острее чувствует, что времени на работу не хватает, поэтому возникает необходимость в менеджере по пер­соналу. [8]

*1.2 Особенности технологии управления персоналом на предприятиях индустрии сервиса и туризма*

Успех фирмы во все большей степени зависит от качества человеческих ресурсов, которыми она располагает. Основные рыночные мо­менты, определяющие особенности управления персоналом в современной организации, состоят в следующем:

1. возросла цена ошибок в работе с персоналом. В условиях рынка компания, не имеющая сильных кадров, может не выдержать кон­куренции;
2. усложнились задачи работы по управлению персоналом. Необходимость вести бизнес в условиях острой конкуренции заставляет компании повышать требования к сотрудникам. Найти работников, соответствующих этим требованиям, становится все труднее. Еще труднее удержать сотрудников и сделать так, чтобы они профессионально развивались;
3. возросла самостоятельность компаний в работе с персоналом меньше административного давления, не стало министерств и единых нормативных актов, которые унифицировали работу с кад­рами на совершенно разных по профилю предприятиях. То, как будет вестись кадровая работа, в значительной степени сейчас зависит от самой компании, от инициативы и компетентности ее руководства;
4. появилось новое понятие — коммерциализация работы с персона­лом. Раньше, кроме расходов на содержание сотрудников отдела кадров, других средств на работу с персоналом на предприятиях не существовало. Даже повышение квалификации сотрудников оплачивалось не самими предприятиями, а из централизованного бюджета. Отделы кадров не влияли на расходы по оплате труда работников предприятия. В современных, успеш­но работающих компаниях кадровые службы имеют свой бюд­жет. В среднем он может составлять примерно 10 % от фонда оплаты труда персонала компании. Задача кадровой службы — оптимально распорядиться этим бюджетом, расходовать деньги эффективно. Если работники крайне редко уходят из компа­нии, значит, им платят слишком много, возникает перерасход по оплате труда, прибыль снижается. Если сотрудники уходят часто и появляется значительная текучесть, результаты рабо­ты ухудшаются, а у компании возникают дополнительные рас­ходы по замене персонала. Кадровая служба обязана хорошо ориентироваться на рынке труда и знать, какова в данный мо­мент рыночная цена того или иного специалиста и как стиму­лировать заинтересованность персонала в повышении эффек­тивности работы.

Однако, несомненно, главными задачами кадровой работы являют­ся поиск и привлечение качественного человеческого ресурса, и созда­ние условий для полного раскрытия его потенциала. Прежде чем начать процесс подбора персонала, необходимо опре­делиться с потребностями туристской фирмы в кадрах. Данный про­цесс получил название планирования потребности в персонале.Планирование потребности в сотрудниках нижнего звена базируется на данных об имеющихся рабочих местах, а также об их чис­ленности и структуре в будущий период с учетом развития производ­ства и внедрения плана организационно-технических мероприятий, численность специалистов и руководителей — на основе действую­щей структуры управления и работы по ее совершенствованию, штат­ного расписания, планов замены вакантных должностей.

План по численности персонала должен быть увязан с планом по сбы­ту продукции, финансовым и инвестиционным планом и др. Посколь­ку исходной точкой в планировании различных показателей является не план производства, а прогноз сбыта продукции, то само планирова­ние приобретает вероятностный характер и его результатом является прогноз тех или иных показателей.

Под воздействием ряда внешних и внутренних факторов с тече­нием времени потребности предприятия в сотрудниках меняются. В целом потребность компании в трудовых ресурсах определяется спросом на ее услуги и уровнем производительности труда. Многие турфирмы уже заняли определенную долю рынка, и им все сложнее увеличивать объемы продаж. Повысить же прибыльность предприя­тия возможно лишь двумя способами: либо увеличивая объемы про­даж, либо сокращая издержки, а большую долю расходов компании в сфере услуг составляет заработная плата сотрудников. Поэтому многие руководители пытаются сэкономить на этой статье расхо­дов. В связи с этим возникает необходимость точной оценки по­требности в персонале.

Количественная потребностьв персонале позволяет определить количество сотрудников, необходимое для решения задач фирмы. Качественная потребность — это, прежде всего планирование профессионального состава работников, определение квалификации, которой должен обладать каждый из них.

В соответствии с первым подходом кадровое планирование начи­нается с расчета численности по каждой профессиональной группе, и на основании этого путем суммирования определяется общая чис­ленность работников.

1. Определение целей компаниина год и стратегии их достижения,  
формирование текущей политики в отношении персонала.

В общем виде можно выделить три цели подбора кадров:

1) расширение присутствия компании по существующим направ­лениям. Если туристская компания планирует выйти за год на значительный объем продаж, необходимо оценить, какими темпами он будет увеличиваться, и запланировать привлече­ние новых специалистов.

1. выход на новый рынок, новое направление. Необходимы силь­ные специалисты: во-первых, обладающие опытом развития новых направлений, имеющие представление о возможных нестандартных ситуациях и путях их решения, во-вторых, квали­фицированные менеджеры по продажам с хорошими навыка­ми презентации, умением убеждать и высоким уровнем обслу­живания клиентов. В этом случае можно сочетать внутреннюю ротацию и привлечение новых специалистов;
2. сохранение позиций компании на достигнутом уровне. Про­исходит естественная смена персонала.

2. Определение качественной потребности в персонале.Для того чтобы получить качественный состав персонала, можно исполь­зовать матрицу бизнес-процессов.

Матрица бизнес-процессов представляет собой таблицу, которая составляется отдельно на каждый бизнес-процесс (рабо­ту). По вертикали в ней указываются действия в бизнес-цепоч­ке, по горизонтали — должности сотрудников. На пересечении строк и столбцов указывается, какую функцию предусматри­вает данная должность относительно данной функции. [9]

3. Определение количественной потребности в персонале. После вы­явления всех необходимых функций важно понять, сколько че­ловек в состоянии справиться с поставленными задачами. С этой целью разрабатываются нормативы работы. Для многих отрас­лей, особенно в промышленности, существуют нормы выработ­ки, однако для многих сфер, в частности и для туризма, таких нормативов нет. Единственный способ в такой ситуации — это разработать нормативы самостоятельно, используя фотографию рабочего времени сотрудников на тех участках, которые необхо­димо оптимизировать. Можно проводить как самофотографию, когда сотрудник сам фиксирует все выполняемые им дела и за­траченное на это время, так и наблюдение со стороны.

Для учёта затрат рабочего времени используется следующая форма (табл. 1.2) [10]

Таблица 1.2

Форма затрат рабочего времени

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Выполненная  операция | Время начала  операции | Время окончания операции | Длительность  операции | Код  операции | Примечание |
|  |  |  |  |  |  |  |

Первые четыре пункта заполняются в процессе наблюдения, осталь­ные — в ходе анализа. Использование кода позволяет группировать операции. Объединение в группы производится в зависимости от спе­цифики должности.

Зная нормативы выполнения различных работ и соответствующие плановые показатели, можно определить, сколько человек необходи­мо для достижения целей организации.

Однако определение потребности в основных работниках с помощью этого метода не всегда возможно, так как в сфере услуг часто не обеспе­чивается условие непрерывности процесса производства, поэтому об­щая численность работников по указанному методу рассчитывается с некоторой погрешностью. При расчете в данном случае нужно исполь­зовать коэффициент выполнения нормы выработки, который обеспе­чивает учет равномерности распределения объема производства услуг в течение отчетного периода и экстраполируется в плановый период.

Данная технология кадрового планирования достаточно трудоем­кая, особенно на этапе описания бизнес-процессов и разработки нор­мативов. Поэтому на первом этапе можно составить матрицы бизнес-процессов и нормативы только на отдельные виды работ. Кроме того, большинство туристских компаний придерживаются принципа «за­крытой кадровой политики» — привлечения дополнительного персо­нала на сезон, а не увеличение штата постоянных работников. Поэто­му в управленческой теории и практике при определении потребности в персонале применяется ряд следующих методов.

Посредством эконометрическогометода потребность в рабочей силе определяется исходя из предполагаемого уровня конечного спроса на какой-то год в будущем.

Метод проектирования тенденций или метод экстраполяциипред­полагает перенос прошлых тенденций к изменению величины сово­купной рабочей силы и ее структуры на прогнозируемый период.

Привлекательность метода — в его простоте. Основной недостаток — невозможность учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования в организациях со стабильной организационной структурой, действующих в стабильной внешней среде, что очень большая редкость в оте­чественном туризме. В связи с этим многие фирмы используют метод скорректированной экстраполяции. Он учитывает изменения в соот­ношении факторов, определяющих численность сотрудников, рост производительности труда, снижение текучести кадров, повышение заполняемости средств размещения и т. д. [15]

Метод экспертных оценокосновывается на мнении руководителей подразделений относительно потребности в персонале. Менеджер по персоналу собирает, анализирует и резюмирует их оценки. Для этого могут быть использованы: групповое обсуждение, письменные отче­ты, метод Дельфи (многократная экспертная оценка). Суть последне­го метода состоит в том, что результаты первичной экспертной оценки потребности в персонале доводятся до сведения всех членов эксперт­ной группы и подвергаются критическому анализу. Обобщенный результат второй экспертной оценки и составляет прогноз потребнос­ти в персонале. Преимущество метода экспертных оценок — участие в планировании управления персоналом линейных менеджеров. Не­достаток — трудоемкость процесса сбора и обработки заключений эк­спертов, а также субъективность последних. [1]

После определения потребности в персонале наступает очередь его непосредственного подбора. Суть этого процесса заключается в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию при­влечь более или менее подходящих квалифицированных работников для последующей их оценки и приема на работу.

В целом при отборе кадров принято руководствоваться рядом прин­ципов:

1. ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека;
2. поиск не идеальных, а наиболее подходящих для данной должно­сти кандидатов;
3. обеспечение соответствия требованиям, предъявляемым содер­жанием работы, индивидуальным качествам претендента.

В процедуре подбора персонала используются внешний и внутрен­ний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудни­ки, либо люди со стороны. Работники своей организации представля­ют внутренний рынок, а привлеченные извне — внешний (табл. 1.3).

Таблица 1.3 Внутренний и внешний рынки рабочей силы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Рынки** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| *Внутренний* | Появляется возможность продвижения;  незначительные расходы при наборе;  знание производства;  знание сотрудников и их  возможностей;  соблюдение производственного  уровня вознаграждений;  быстрое замещение должности;  свободные места для молодежи | Уменьшается возможность выбора;  высокие расходы на повышение квалификации; замещение мест и повыше­ние в должности только ради мира и спокойствия |
| *Внешний* | Большая возможность выбора; новые импульсы для предприятия; поступающий приносит знания другого предприятия и легче завоевывает признание; удовлетворяется потребность в кадрах | Большие расходы при  наборе;  способствует текучести  кадров;  отрицательное воздействие  на климат в коллективе;  нет знания производства;  тратится время на  испытательный срок;  замещение должности  требует больших затрат  времени |

В целом система работы с персоналом предполагает два основных аспекта: поиск сильных работников вне компании и развитие персо­нала внутри компании. Для каждой компании выбор внешнего или внутреннего рынка будет зависеть от возможностей и ограничений внешней и внутренней среды организации, ситуации на туристском рынке, рынке труда и также в зависимости от целей компании, опре­деляющих цели подбора новых кадров.

1. Формулирование требований к работнику.Исходя из целей организации, корпоративной культуры и ситуации на рынке форми­руются требования к кандидатам по следующим параметрам:

1. знания;
2. умения и навыки;
3. деловые и личностные качества.

2. Выбор методов сбора информации.На этом этапе выбираются источники сбора информации о претендентах, которые будут использо­ваны для их оценки по интересующим критериям. Желательно, чтобы информацию по каждому из критериев можно было подтвердить двумя-тремя источниками.

Средства отбора и оценки претендентов на вакантные должности чаще всего делятся на личные и технические.

В группе личных средств оценки персонала наибольшую слож­ность представляет проведение интервью-собеседования. В группе технических средств оценки персонала лучший эффект дают так на­зываемые оценочные центры,то есть оценка персонала происходит в специально организованных учреждениях. Оценочные центры вы­полняют две главные задачи: выявляют управленческие способнос­ти испытуемых и устанавливают для каждого из них индивидуальную программу тренировки, предназначенную для повышения уровня организационной культуры и развития выявленных способностей.

В связи с тем, что выбор метода оценки — это в значительной мере экономическая задача, выделяют группу достаточно эффективных и экономичных основных методов,которые применяются в большин­стве случаев и обеспечивают решение задач правильного отбора кан­дидатов, и дополнительные методы,которые применяются в отдель­ных случаях и при наличии условий для этого. К основным методам относят: резюме, письмо-заявление, предварительное телефонное собеседование, анализ анкеты, основное собеседование, проверку от­зывов. К дополнительным методам можно отнести тестирование спо­собностей,психологическое тестирование, тестирование знаний и навыков, выполнение пробных заданий и др. Однако каждая компа­ния сама решает для себя, какие методы ей использовать при подборе конкретного кандидата. [11]

3. Выбор источника привлечения кандидатов.Размещение инфор­мации о вакансии. Чаще всего для поиска применяются следующие способы

Объявления о вакансиях в печатных средствах массовой информа­ции, обращения в агентства по подбору персонала, информация зна­комых, Интернет применяются существенно чаще других. Выбор спо­соба поиска зависит от многих факторов:

характера самой вакансии и предъявляемых к кандидату требо­ваний;

особенностей поведения потенциальных кандидатов; финансовых возможностей и затрат рабочего времени; технических возможностей и степени конфиденциальности, с кото­рой осуществляется поиск.

4. Сбор и анализ информации о претендентах.По поступившим заявлениям нужно оценить претендентов, то есть определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное место. Руководству органи­зации всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые могли бы реализовать стратегию фирмы, а так­же за то, чтобы сотрудники хорошо чувствовали себя на работе и она соответствовала бы их способностям и возможностям.

Анализ резюме.Первое знакомство с кандидатом происходит по­средством резюме. Оно служит основанием для принятия решения о приглашении соискателя на собеседование. Резюме дает информа­цию о профессиональном уровне кандидата (опыте работы и образо­вании) и позволяет теоретически определить, сможет ли данный че­ловек выполнять работу на уровне, необходимом компании.

Интервью (анкета, вопросы, тестирование).Суть этого этапа: собрать максимум информации о кандидате; подтвердить или опровергнуть гипотезы, возникшие на предварительных этапах; проанализировать и оценить опыт и личностные качества кандидата. Основные инстру­менты: анкета, вопросы к кандидату, блок тестов.

Групповая работа.Этот этап позволяет увидеть, как «вживую» кан­дидаты работают с клиентами. Групповая работа представляет собой выполнение кандидатами (8-10 человек) индивидуальных и групповых заданий в течение 3-4 часов, которые затем обсуждаются и оценивают­ся экспертной группой. В качестве экспертов выступают менеджер по персоналу, непосредственные руководители потенциальных кандида­тов и т. д. Оптимальный количественный состав экспертной группы — 3-5 человек.

Оцениваемые качества: коммуникабельность, стрессоустойчивость, навыки продаж (контакт с клиентом, выявление потребностей, пре­зентация, работа с возражениями клиента, умение убеждать), клиенто-ориентированность, ориентация на результат, способность разрешать конфликтные ситуации, умение убеждать, умение работать в ко­манде и т. д.

Если кандидат подходит на вакантную должность, но есть какие-либо сомнения на его счет, можно дать ему испытательный срок. Испытательный срок является последним экзаменом для канди­дата. Он показывает не только профессиональную пригодность канди­дата, но и обоснованность заключений, выводов, сделанных менеджером по персоналу, обоснованность потраченных на отбор сил и средств.

Согласно КЗоТ РФ, по соглашению сторон при заключении трудо­вого договора (контракта) может быть установлен испытательный срок до трех месяцев, а в отдельных случаях по согласованию с проф­союзом — до шести.

Процедуру оценки результатов прохождения испытательного срока необходимо четко определить и довести до сведения кандидата. Если последний не справился со своими обязанностями, то его увольняют.

Заключение трудового соглашения — договора (контракта) венчает процесс отбора персонала. Необходимо помнить, что «сотрудником является тот, кто заключил с вами контракт о найме, а не тот, кто про­сто оказывает вам услуги». [8]

После зачисления на должность начинается задействованиесотруд­ника, то есть направление его на вакантное место в соответствии с по­требностями организации и интересами его самого. Там непосредствен­ный руководитель осуществляет его введение в должность,которое представляет собой совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими. Для этого новичков зна­комят с производственными циклами и разными подразделениями, рас­сказывают об истории создания компании, предоставляют видеомате­риалы о фирме и справочники, о правилах внутреннего распорядка. [11]

Затем начинается процесс адаптации нового сотрудника, то есть его приспособления к содержанию и условиям труда, социальной сре­де. Выделяют три вида адаптации: профессиональную, психофизио­логическую и социально-психологическую.

Профессиональная адаптациязаключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, обусловленных техникой и технологией деятельности, способов при­нятия решений для начала в стандартных ситуациях. Профессио­нальная адаптация начинается с того, что после выяснения опыта, зна­ний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Поскольку курсы чаще всего оторваны от жизни, а запас теоретических знаний получен в учебном заведении, второй вариант оказывается более предпочтительным. Он помогает входить в работу сразу же в процессе ее выполнения, ассистирования более опытным коллегам, осмысления их и собственных действий.

Психофизиологическая адаптация к условиям труда, режиму рабо­ты и отдыха и т. п. не представляет особых сложностей и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, харак­теристики самих этих условий.

Социально-психологическаяадаптация к коллективу, наоборот, мо­жет быть связана с немалыми трудностями и особенно сложна для руководителей. Прежде всего, может иметь место несоответствие их и новых подчиненных по уровню.

По истечении определенного времени необходим анализ соответствия работника занимаемой должности — аттестация.

Непосредственными объектами аттестации становятся:

* результаты работы сотрудника;
* отношение к выполнению своих обязанностей;
* творческий потенциал.

Оценка персонала— установление соответствия деловых и личных качеств работника требованиям должности или рабочего места. Оценка работника в организации служит трем основным целям:

* административной — повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работ­ника проводится для принятия административных решений;
* информационной — в результате этой оценки появляется воз­можность информировать сотрудников об относительном уров­не их работы. В итоге служащий узнает сильные и слабые сторо­ны своей трудовой, деятельности;
* мотивационной — результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных ра­ботников, их можно поощрить. [6]

На практике существуют два основных подхода к аттестации. В со­ответствии с одним ее смысл состоит в контроле за деятельностью ра­ботника и ее оценке, имеющей следствием поощрение, продвижение по службе. Другой подход делает акцент на поиске путей совершен­ствования работы и самореализации сотрудника. [7]

Аттестация должна проводиться регулярно, не реже одного раза в три, максимум в пять лет. Принятый в нашей стране порядок пре­дусматривает проведение аттестации в три этапа: [4]

1.Подготовительный этап:

- Составление списков аттестуемых

- Определение правил и критериев

- Утверждение графика проверки

- Формирование аттестационной комиссии

- Подготовка документов

2. Этап проведения аттестации

- Изучение документов

- Заслушивание аттестуемых

- Обсуждение

- Принятие решения

3. Итоговый этап

- Осуществление должностных перемещений

- Поощрение или наказание

Формальным результатом оценки является либо присвоение ква­лификации, либо признание работника соответствующим или несоот­ветствующим своей должности с определенными рекомендациями на будущее о его сохранении в ней, повышении, понижении, увольнении. [7]

Любое туристское предприятие — открытая система, поэтому его персонал находится в постоянном движении. Такое движение кадров в фирме следует рассматривать в двух аспектах. Первый аспект выра­жается понятием текучесть кадров*,* а второй — развитие персонала, или управление карьерой.

Под деловой карьеройпонимается продвижение работника по сту­пенькам служебной лестницы или последовательная смена занятий кап в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни в целом.

Карьера может быть вертикальной,то есть подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопро­вождается более высокими полномочиями и оплатой труда), и гори­зонтальной,что предполагает либо перемещение в другую функциональ­ную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в орга­низационной структуре туристской организации, либо расширение или усложнение задач на прежней ступени иерархии. В большинстве случаев продвижение работника осуществляется путем чередования вертикального с горизонтальным. Такая карьера получила название ступенчатой [13].

Перемещение индивидов с одной работы на другую с целью умень­шения монотонности труда и увеличения мотивации и результативно­сти, а также повышения надежности и слаженности трудовой деятель­ности внутри и между подразделениями получило название ротации кадров.

Управление деловой карьерой *—* это комплекс мероприятий, про­водимых кадровой службой предприятия, по планированию, орга­низации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склон­ностей, а также целей, возможностей и социально-экономических условий всего предприятия [2].

Основой карьеры часто становится карьерограмма — документ, составляемый на 5-10 лет, который содержит, с одной стороны, обя­зательства администрации по горизонтальному и вертикальному пе­ремещению работника, а с другой — обязательства последнего делать для этого все необходимое (повышать уровень образования, квалифи­кации, профессионального мастерства).

Основные этапы деловой карьеры работника можно представить

в виде табл. 1.4 [4].

Таблица 1.4 Этапы деловой карьеры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название этапа** | **Период** | **Содержание** |
| Подготови­тельный | 18-22 года | Получение профессионального образования |
| Адаптивный | 23-30 лет | Овладение профессией, поиск места  в коллективе, начало карьеры руководителя |
| Стабилиза­ционный | 30-40 лет | Обретение профессионализма, окончательное разделение на руководителей и исполнителей |
| Консолида-ционный | 40-50 лет | Совершенствование профессионализма, освоение новых сфер деятельности |
| Зрелый | 50-60 лет | Передача знаний и опыта молодежи |
| Предпенсионный | > 60 | Подготовка к уходу на пенсию |

Перемена работы — сложный и болезненный процесс, как для ра­ботника, так и для предприятия. Фирма в силу своего стремления к наивысшей производительности труда заинтересована в стабильном коллективеи делает все для того, чтобы ограничить число увольнений.

Текучесть кадров— уход работников с предприятия, как по соб­ственной инициативе, так и по инициативе администрации. Кроме того, происходит демографическое движение персонала — перемеще­ние работников в связи с возрастными изменениями, по производ­ственной необходимости (внутрифирменное движение) и др. [7].

По степени управляемости выделяются факторы трех групп, вызы­вающие движение персонала:

* факторы, возникающие на самом предприятии (производствен­ные), — величина заработной платы, условия труда, уровень автоматизации производства, перспектива профессионально­го роста и т. п.;
* личностные факторы — возраст работников, уровень их образо­вания, опыт работы и т. п.;
* факторы, внешние по отношению к предприятию, экономи­ческая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т. п.

Уровень текучести кадров(ТК) оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации (Ртк), к среднесписочному числу работников (Рсс).

ТК = РТК/РСС.

Соотношение общего числа уволившихся (Ру) или поступивших (Рп) на предприятие работников со среднесписочным числом представляет соответственно оборот кадров по выбытию (Кв) и поступлению (Кп):

кв=ру/рсс;

Кп=Рп/Рсс;

Предупреждение реальных увольнений работников должно осно­вываться не только на анализе мотивов уже состоявшихся увольне­ний, но и на данных о мотивации потенциальной текучести— готов­ности работников к смене места работы. Такой подход соответствует принципам опережающего управления. Только зная факторы готов­ности работника к уходу с предприятия, можно определить, чем вы­звана его неудовлетворенность местом работы и как снизить степень этой неудовлетворенности, предотвратив тем самым увольнение.

Немаловажным элементом тактической системы управления пер­соналом, напрямую связанным с его профессиональной адаптацией, является обучение персонала.Дефицит квалифицированных кадров по-прежнему остается острой проблемой для туристских предпри­ятий, особенно в связи с тем, что для получения лицензии штат тур­фирмы на 30 % должен состоять из сотрудников, имеющих высшее, среднее специальное или дополнительное образование в области туризма. Однако руководители туристских компаний констатиру­ют, что программа профильных вузов в большинстве случаев дале­ка от реальных потребностей рынка, молодые специалисты часто оказываются не готовыми к выполнению служебных обязанностей. Исходя из этого многие туристские предприятия вынуждены самосто­ятельно обучать кадры, тем более что связанные с этим затраты яв­ляются прежде всего инвестициями в развитие компании, залогом ее стабильности, а педагогический аспект становится важным элемен­том корпоративной культуры.

Одной из наиболее распространенных форм обучения сотрудников на месте являются семинарские занятия,на которых менеджеры полу­чают всю необходимую для работы информацию. Часто их проводят специалисты среднего звена, которые делятся опытом и дают свои рекомендации «новичкам».

Тематические семинарычасто используются операторами для ин­формирования менеджеров агентских компаний. Как правило, они но­сят информативный характер и состоят из цикла 1-2-часовых лекций по определенным темам, на которые приглашаются специалисты кон­кретных направлений. Обычно семинарские занятия проходят перед каждым сезоном.

В настоящее время широкое распространение получили специаль­ные программы тренингов,которые активно предлагаются консалтин­говыми центрами. Бизнес-тренинг — это короткий курс повышения квалификации (1- 4 дня). Продолжительность одного учебного дня составляет, как правило, 8-10 часов. Оптимальным количеством уча­стников группы считается 10-12 человек. Это позволяет, с одной сто­роны, каждому продемонстрировать выполнение задания преподава­телю, а с другой — обменяться опытом, поучиться друг у друга.

В ходе тренингов решаются следующие задачи:

* на корпоративном уровне занятия позволяют сформировать мо­бильную и дружную команду, способную добиться высоких ре­зультатов, выбирать при взаимодействии эффективную тактику принятия решений, выявлять и гибко менять общую структуру группы, социальные роли, приобрести эффективные навыки ком­муникации и обратной связи;

на личностном уровне создаются условия для раскрытия потенци­ала сотрудника и, как следствие, повышения общего творческого потенциала команды, развиваются способности брать на себя ответственность за групповой результат и принимать цели ком­пании как своих собственные, слушать и слышать идеи других, принимать и продвигать наравне со своими;

♦ на эмоциональном уровне тренинги снимают накопившееся на­пряжение, дают заряд положительных эмоций, ощущение внут­ренней свободы и легкости, создают благоприятный психологи­ческий климат в коллективе.

Тренинги по смысловой направленности можно разделить на шесть групп [12].

* Самоорганизация.Данная группа тренингов направлена на разви­тие способностей, улучшающих деятельность специалиста. В рам­ках этих тренингов людей учат эффективно распоряжаться своим временем, правильно выявлять приоритеты, легко принимать са­мостоятельные решения, творчески и активно относиться к своей работе, нести ответственность за процесс и результат труда.
* Командная работа.Основной целью этой группы является необ­ходимость научить людей координировать свои действия с дея­тельностью коллег. Участников таких тренингов учат принципам построения команд, эффективному командному взаимодействию, позитивному восприятию руководства, развитию коммуникаци­онных навыков.
* Организация работы персонала.Эти тренинги предназначены главным образом для руководящего состава туристских орга­низаций. Руководителям преподают уроки эффективной моти­вации подчиненных, делегирования полномочий, обучают техно­логиям лидерства и контроля, управлению конфликтами.
* Работа с внешними организациями.Они направлены на развитие у персонала компаний способностей по взаимодействию с вне­шними агентами, деловыми партнерами, средствами массовой ин­формации, властными структурами. Это могут быть тренинги по развитию навыков эффективных продаж, совершенствованию на­выков общения, работы на выставках, обучающие искусству про­ведения презентаций, переговоров и деловой переписки.
* Ориентация на клиента. Основной целью этой группы тренин­гов является создание в туристской организации доброжела­тельного климата для клиента. Это могут быть следующие тре­нинги: формирование правильной психологической установки по отношению к клиенту, телефонный этикет, умение общаться с клиентом, искусство снятия конфликтной ситуации между слу­жащим и клиентом.

Профессиональные навыки.Направлены на персонал определен­ных подразделений организаций, усовершенствование работы, по их конкретному направлению деятельности исходя из опыта специалистов и, возможно, опыта других аналогичных по про­филю подразделений или организаций.

Основная часть тренинга представляет собой разбор теоретическо­го материала, который закрепляется ролевыми играми или индивиду­альными упражнениями. В конце обучения проводится тестирование, которое позволяет проверить, насколько хорошо люди усвоили ин­формацию. В ходе тренингов могут отрабатываться вопросы межлич­ностных отношений в конкретном коллективе, предоставляются пси­хологические рекомендации по оптимизации работы сотрудников.

До этого момента речь шла по существу, о базовой подготовке кад­ров. Если же учесть, что базовые знания имеют тенденцию устаревать, то возникает необходимость в целевой подготовке, в основе которой  
лежат повышение квалификации и соответственно профессиональное развитие персонала.

Под профессиональным развитиемперсоналаследует понимать комплекс мероприятий, направленных на повышение качества знаний, умений сотрудников и их желания эффективно трудиться. Речь идет о постоянной образовательной работе с целью расширения и углубления квалификации кадров.

Практика менеджмента туризма свидетельствует о том, что поддер­жание знаний персонала на высоком уровне рассматривается как один из важнейших элементов эффективной работы фирмы.

Необходимость профессионального развития персонала связана:

1. с совершенствованием технологий туристского бизнеса;
2. изменением рыночных отношений и обусловленной этим необ­ходимостью в инновациях;
3. изменениями в системе личностных ценностей сотрудников пред­приятия.

Формально профессиональное развитие шире профессионально­го обучения и часто включает в себя последнее. Однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и профессиональное развитие, и обучение слу­жат одной цели — подготовке персонала фирмы к успешному реше­нию стоящих перед ней задач. Следствием этой процедуры для ра­ботника является карьерный рост.

В целом следует признать, что на подавляющем большинстве предприятии сферы услуг отсутствуют целостная концепция по работе с персоналом и система практических мер по ее реализации. Под­разделение по работе с персоналом нередко имеет низкий админис­тративно-организационный статус и не выполняет целый ряд задач кадровой политики. Весьма часто за рамками внимания менедже­ров остаются следующие кадровые проблемы:

1. мотивационная и социально-психологическая диагностика работ­ников;
2. анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений;
3. управление производственными, социальными конфликтами и стрессами работников;
4. оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
5. маркетинг кадров, планирование и контроль деловой карьеры.

Между тем в практике работы сервисного предприятия все указанные кадровые проблемы очень важны. Персонал, вплотную сталкива­ясь с потребителями и обслуживая их, персонифицировано демон­стрирует уровень эффективности работы фирмы. [8]

*1.3 Определение контроля. Виды контроля.*

Управление следует рассматривать как непрерывный процесс це­ленаправленных действий, потому что цели не всегда достигаются в предусмотренном виде, люди не всегда или не так выполняют пору­чения, изменение окружающей среды ведет к изменению внутренних переменных.

Определение степени достижения цели осуществляется при помо­щи контроля, который представляет собой процесс установления от­клонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйствен­ной деятельности. Благодаря контролю организация имеет возмож­ность устранять помехи на пути выполнения плановых заданий, по­этому контроль можно определить как процесс, при помощи которо­го организация обеспечивает достижение своих целей. Контроль — одна из функций управления. Как функция контроль имеет двоякий характер. С одной стороны, это элемент каждой функ­ции управления (организации, регулирования, координации, плани­рования, учета, анализа), а с другой — это самостоятельная функция управления.

Посредством функции контроля выявляются проблемы, что позволяет скорректировать деятельность организации на предотвраще­ние кризисного положения. Контроль позволяет фиксировать ошиб­ки, сознательные и несознательные нарушения и исправлять их до того, как они возникнут на пути достижения цели. Вместе с тем конт­роль дает возможность определить, какая деятельность на пути до­стижения цели была наиболее эффективна.

Имея большой диапазон воздействия на организацию, контроль не должен ограничиваться только рамками деятельности контрольных органов. Он входит в обязанности руководителя любого ранга. В замкнутом цикле управленческой деятельности контроль взаи­модействует с другими функциями. Особенно тесное взаимодействие существует между контролем, бухгалтерским учетом и анализом хо­зяйственной деятельности. Бухучет является информационной базой контроля, а анализ — методом его проведения. Контроль имеет свои объекты, субъекты, цели и задачи.

Объектами контролявыступают предприятия, организации. Внут­ри организаций контролю подвергаются происходящие в них процес­сы или отдельные элементы системы.

Субъектом контролявыступает контролирующее звено. Контроль осуществляют как государственные органы, так и ведомственные и частные.

Контроль способствует укреплению дисциплины и соблюдению за­конности. Благодаря нему обеспечиваются единство решений и их ис­полнение, достижение поставленных задач, а также предупреждаются ошибки и недоработки.

Контроль, осуществляемый до фактического начала работы, на­зывается предварительным.Он предусматривает предупреждение на­рушений установленных правил ведения работ. Кроме того, предва­рительный контроль предшествует хозяйственной операции и направ­лен на предупреждение нарушения законности, нецелесообразного, неэффективного использования средств и принятия необоснованных решений. При планировании, составлении смет, заключении дого­воров этот вид контроля имеет наиболее высокую эффективность. Благодаря ему устраняются диспропорции в финансировании.

Контроль, осуществляемый на стадии хозяйственного процесса, называется текущим контролем.Его объектом являются подчиненные сотрудники, а осуществляется он начальниками. Задачи текущего контроля — оперативное выявление и своевременное пресечение на­рушений и отклонений, возникающих в процессе выполнения хозяй­ственных операций и производственных заданий.

Текущий контроль осуществляется на основе обратной связи. Ма­териальные, финансовые и человеческие ресурсы составляют «вход» системы обратной связи, а готовая продукция, услуги — «выход». В роли регулятора системы выступает руководитель-менеджер, который осуществляет контроль. При заключительном контроле формируется информация для уче­та, если аналогичная работа повторяется в будущем. Она использует­ся для мотивации труда.

По заданным параметрам контроль дает возможность также своевременно реагировать на изменяющиеся внут­ренние и внешние факторы.

Заключительный, или последующий, контрольосуществляется по­сле того, как работа выполнена. Фактически полученные результаты сравниваются с предусмотренными. Целями этого вида контроля яв­ляются установление правильности, законности и экономической це­лесообразности производимых работ и хозяйственных операций, вскрытие недостатков и упущений в работе. [14]

*1.4 Учет и контроль результатов труда работников*

Эффективное управление персоналом направлено на повышение качественного и количественного уровня выполнения работы ру­ководителем или специалистом. Кадровый учет и контроль резуль­татов труда работников производится по двум основным направле­ниям.

1. Учет затрат на персонал.
2. Анализ показателей, характеризующих использование кадрово­го потенциала (контроль результатов труда).

Для того чтобы произвести анализ стоимости затрат предприятия на рабочую силу, необходимо прежде всего определиться с тем, что относится к этим затратам.

1. Прямая заработная плата и оклады (включая премии).
2. Оплата неотработанного времени (отпуска, праздничные дни, выходное пособие).
3. Оплата еды, питья и др.
4. Стоимость жилья работника.
5. Затраты на социальное обеспечение.
6. Стоимость профессионального обучения.
7. Затраты на улучшение условий труда.
8. Стоимость культурно-бытового обслуживания и др. Для учета затрат на персонал можно произвести анализ динамики

следующих показателей (табл. 1.5).

Таблица 1.5 Показатели, характеризующие стоимость затрат предприятия на рабочую силу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Формула расчета | Примечания |
| Стоимость единицы труда на рабочую силу (Ст.), руб. | Стоимость затрат пред­приятия на рабочую силу (Зрс)/ССЧ | Положительная динамика — снижение зна­чения показателя |
| Объем про­дукции, при­ходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу (∆v1р) | Объем реали­зации продук­ции в анали­зируемый пе­риод (Ор) / Зрс | Положительная динамика — рост значения показателя |
|  | Среднегодо­вая выработка одного работ­ника в анали­зируемый пе­риод (Пт) / Ст |  |
| Удельная за-тратоемкость продукции  (УР) | Зрс/Ор | Данный показатель является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат ∆v1р и характеризует затраты на рабочую силу (руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции.  Динамика показателя объема продукции в расчете на 1 руб. затрат на рабочую силу ∆v1р  позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности. При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, чтобы вы­яснить влияние как внешних, так и внутрен­них факторов |

С использование кадрового потенциала производится путем анализа следующего ряда показателей (табл. 1.6)

Таблица 1.6 Показатели, характеризующие использование кадрового потенциала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Формула расчета | Примечания |
| Объем реали­зации услуг, руб. | Фактическая величина | Положительная динамика — рост значения по­казателя. Изменение (увеличение) объема реа­лизации может (∆ОР) произойти из-за увеличе­ния цены одной единицы продукции, которое является экономически нецелесообразным, так как в долгосрочный период может привести к падению спроса на продукт и последующему уменьшению объемов его реализации. Поэтому дополнительно рекомендуется проанализиро­вать изменение объема производства продукции в натуральном выражении (шт., ед. услуг) |
| Среднегодовая  численность  персонала | Фактическая величина | Необходимо сравнение величины изменения численности персонала и темпов изменения среднегодовой выработки одного работника. Экономически нецелесообразно увеличение численности персонала на большую величину изменения выработки (или уменьшение на меньшую величину) |
| Среднегодовая выработка | Объем реа­лизации /ССЧ | Положительная динамика — рост значения показателя в анализируемый период. При этом следует проанализировать изменение значения показателя в натуральном выражении |
| Фонд оплаты труда (ФОТ), руб. | Фактическая величина | Необходим сравнительный анализ изменения значения показателя ФОТ и изменения значения показателя объема реализации |
| Среднегодовая заработная плата одного работника (ЗП), руб. | ФОТ/ССЧ | Необходим сравнительный анализ изменения значения показателя ЗП и изменения значения показателя среднегодовой выработки одного работника |
| Заработная плата на 1 руб. реализации продукции, коп. | ФОТ / объем  реализации  продукции | Положительная динамика — снижение значения показателя, так как здесь зарплата рассматривается в качестве затрат |

Конечной целью организации управления персоналом является достижение высокой производительности и качества труда. В этой связи в качестве прибыли от реализации мер по управлению персоналом можно рассматривать прирост объема оказанных услуг в стоимостном выражении, вызванный ростом производительности, и отдачу от за­трат на персонал.

Эффективность мероприятий по управлению персоналом может заключаться в следующем [1].

1. Экономия средств,которая выражается в снижении потерь рабо­чего времени, условном высвобождении работников, экономии по фонду зарплаты.
2. Экономический эффект,который образуется от увеличения при­были в результате роста объема выпуска рентабельной продук­ции и от снижения себестоимости по причине сокращения удель­ных затрат на единицу производимой продукции.

Жесткая конкуренция на туристском рынке обусловливает поиск способов повышения внутренней эффективности фирм. При отсут­ствии научно обоснованной теории эффективного управления персо­налом предпринимать какие-либо шаги в этом направлении невозможно. [8]

**2.Организация контроля за деятельностью подчиненных в**

**турфирме «Дискавери»**

*2.1 Характеристика турфирмы «Дискавери»*

Компания существует с 2004 года, на сегодняшний день - основной туроператор Хакасии по организации внутреннего туризма в регионе. Но, несмотря на сравнительную молодость, компания приобрела опыт и надежных партнеров в регионе, что позволяет предлагать качественный продукт по всем активным направлениям в Хакасии и юге Красноярского края.

На сегодняшний день предлагается свыше 50-ти собственных программ, а именно: пешеходные туры по Саянам, сплавы по горным рекам, рыбацкие туры, велосипедные и конные маршруты, большой выбор экскурсионных программ по Хакасии, круизы по Енисею, экспедиции в Тофаларию и Монголию.

У компании имеется техника повышенной проходимости ( ГАЗ-66; ЗИЛ; танкетка; моторные лодки КС; бураны), что дает возможность показать туристам самые отдаленные уголки Республики. Отдел транспортного обслуживания может в любое время предоставить комфортные автобусы вместимостью от 7-ми до 40 посадочных мест. Большая база спортивного снаряжения также позволяет организовать удобные, качественные и безопасные туры. На сегодняшний день штат компании насчитывает 13 специалистов по туризму, своя команда переводчиков, экскурсоводов, инструкторов по спортивному туризму.

Компания "Дискавери" - активный участник Всероссийских туристских выставок, в 2006 году "Дискавери" получила диплом "Лучшие товары и услуги Хакасии", работа сотрудников неоднократно отмечалась дипломами и призами Правительством Республики. Компания старается, чтобы её деятельность активно способствовала развитию туризма в регионе Хакасия. [16]

Краткая Характеристика турфирмы «Дискавери»

|  |  |
| --- | --- |
| Численность персонала, сотрудников | 15. 32 сотрудника вне штата (экскурсоводы, гиды, проводники и др.) |
| Активы, млн. руб., | 1,2, из них 0,6 спортивное снаряжение и техническое оснащение |
| Объемы продаж в месяц, путевок | 150-200 (заграница + РХ) |
| Доля рынка, % | 50 |
| Рентабельность, % | 100 |
| Руководители фирмы, человек | 2 |
| Наличие и размеры филиальной сети | 5 филиалов (Красноярск Новосибирск, Московский регион) |
| Опыт руководства и сотрудников | Не менее 7 лет. Стаж работы в туризме |
| Приоритеты на рынке | Внутренний туризм |
| Перечень основных видов услуг | Все виды активного отдыха по РХ и югу Красноярского края, по РФ и за рубежом |

Организационная структура турфирмы «Дискавери»

Транспортный отдел

Директор

Менеджер

Международного

отдела

Менеджер

внутреннего отдела

Экскурсионный

Гиды-проводники, инструктора

Менеджер по Азии

Менеджер по Европе

Менеджер по экзотическому направлению

*2.2 Организация контроля за деятельностью подчиненных в турфирме*

*«Дискавери*»

Исследовав функции и концепции управления персоналом в турагенстве «Дискавери», было выявлено, что контроль за деятельностью сотрудников осуществляется в процессе отслеживания объемов продаж по отделам. Следовательно, необходимо рассмотреть в сравнительной таблице основные показатели развития туристской организации за последние 2 года.

Таблица 2.1 Основные показатели развития туристской организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Единица измерения | Количественные показатели за 2005 год. | Количественные показатели за 2006 год. |
| **Количество туристов, всего:** | ед. чел. | 1830 | 2040 |
| в том числе: |  |  |  |
| -граждане РФ | ед. чел. | 1621 | 1788 |
| -иностранные граждане | ед. чел. | 209 | 252 |
| Средняя стоимость обслуживания российского туриста | руб. | 6800 | 7200 |
| Средняя стоимость обслуживания иностранного туриста | руб. | 14980 | 15670 |
| Средняя продолжительность пребывания российского туриста | дн. | 7 | 7 |
| Средняя продолжительность пребывания иностранного туриста | дн. | 10 | 10 |
| **Количество выезжавших в турпоездки жителей региона, всего:** | ед. чел. |  |  |
| в том числе: |  |  |  |
| - по РФ | ед. чел. | 638 | 687 |
| - за рубеж | ед. чел. | 967 | 1101 |
| - СНГ |  |  |  |
| Средняя стоимость турпоездки жителя региона |  |  |  |
| - по РФ | руб. | 17500 | 18200 |
| - за рубеж | руб. | 22300 | 23000 |
| - СНГ | руб. |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Численность работающих в сфере туризма в компании, всего** | ед. чел. | 15 | 15 |
| в том числе: |  |  |  |
| - специалисты, имеющие высшее образование, специальность «Туризм» - директор | ед. чел. | 5 | 5 |
| - специалисты, имеющие высшее образование | ед. чел. | 3 | 3 |
| - специалисты, имеющие среднее специальное, специальность «Туризм» | ед. чел. |  |  |
| - специалисты, имеющие среднее специальное образование | ед. чел |  |  |
| - специалисты, прошедшие переподготовку, повышение квалификации по специальности «Туризм» | ед. чел | 5 | 5 |
| - специалисты, обучающиеся заочно (указать специальность) | ед. чел | 2 | 2 |

Таблица 2.2 **Структура потребления и стоимости туристских услуг по отделам за 2005 год.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Цели  посещения по видам туризма, отдыха и оздоровления | Количество туристов | | Средняя  продолжительность тура в дн. | Средняя стоимость тура  в руб. |
| Граждане РФ | Иностранные граждане |
| **Внутренний отдел:** |  |  |  |  |
| Горнолыжный | 122 | 56 | 10 | 12000 |
| Охота и рыбалка | 37 | 41 | 7 | 8800 |
| Водный | 40 |  | 7 | 7600 |
| Конный | 41 |  | 10 | 9200 |
| Экскурсионный | 67 | 28 | 10 | 7800 |
| Экологический |  |  |  |  |
| Оздоровительный | 161 | 37 | 14 | 21000 |
| Корпоративный | 54 | 47 | 7 | 25600 |
| **Международный отдел:** |  |  |  |  |
| Пляжный | 510 |  | 14 | 29700 |
| Культурно-познавательный | 509 |  | 14 | 28000 |
| Шоп-туры | 46 |  | 10 | 15000 |
| Деловой | 34 |  | 10 | 28000 |

Таблица 2.3 **Структура потребления и стоимости туристских услуг по отделам за 2006 год.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Цели  посещения по видам туризма, отдыха и оздоровления | Количество туристов | | Средняя  продолжительность тура в дн. | Средняя стоимость тура  в руб. |
| Граждане РФ | Иностранные граждане |
| **Внутренний отдел:** |  |  |  |  |
| Горнолыжный | 142 | 76 | 10 | 14000 |
| Охота и рыбалка | 57 | 45 | 7 | 9800 |
| Водный | 46 |  | 7 | 8600 |
| Конный | 61 |  | 10 | 9900 |
| Экскурсионный | 92 | 39 | 10 | 8800 |
| Экологический |  |  |  |  |
| Оздоровительный | 199 | 42 | 14 | 24000 |
| Корпоративный | 49 | 51 | 7 | 27600 |
| **Международный отдел:** |  |  |  |  |
| Пляжный | 527 |  | 14 | 31700 |
| Культурно-познавательный | 539 |  | 14 | 30000 |
| Шоп-туры | 52 |  | 10 | 18500 |
| Деловой | 48 |  | 10 | 31000 |

Данные таблиц позволяют дать комплексную оценку деятельности туристского предприятия за 2005-2006 год.

На основании количественных показателей таблицы 2.1 можно проанализировать насколько увеличился приток туристов в турагенстве «Дискавери», всего на 210 человек из них граждан РФ 167 человек, иностранных граждан 43 человека. Притом, что средняя стоимость обслуживания туристов увеличилась:

- российского туриста на 400-500 рублей;

- иностранного туриста на 700-1000 рублей.

Показатели таблицы 2.2 и таблицы 2.3 выражают приток туристов конкретно по отделам:

Так как контроль за деятельностью сотрудников осуществляется в процессе отслеживания объемов продаж по отделам, то исходя из анализа данных в таблице за 2005-2006 годы приток туристов увеличился, что свидетельствует о высококвалифицированной работе персонала в туристском агентстве.

На основе проведённого анализа был разработан ряд рекомендаций по организации и осуществлению контроля за деятельностью персонала на рассматриваемом предприятии:

- осуществлять контроль за деятельностью персонала посредствам создания кадровой службы (специально создать отдел кадров либо пригласить специалиста по работе с кадрами) ;

-создать при кадровой службе учет и контроль за результатами труда работников, в котором будет отслеживаться объем выполненной работы каждого сотрудника;

-провести анализ показателей, характеризующих использования кадрового потенциала;

-произвести расчет стоимости затрат предприятия на рабочую силу, с целью контроля денежных средств на оплату труда;

-проводить профессиональное развитие сотрудников путем периодического обучения и аттестации;

-совершенствовать организацию труда и стимулировать развитие кадровой политики;

Конечной целью организации управления персоналом является достижение высокой производительности и качества труда. В этой связи в качестве прибыли от реализации мер по управлению персоналом можно рассматривать прирост объема оказанных услуг в стоимостном выражении, вызванный ростом производительности, и отдачу от за­трат на персонал.

Жесткая конкуренция на туристском рынке обусловливает поиск способов повышения внутренней эффективности фирм, за счет улучшения работы персонала, посредствам эффективной кадровой политики.

**Заключение**

В заключении данного исследования целесообразно привести следующие итоги:

- было выявлено понятие, функции и концепции управления персоналом;

- исследовано особенности технологии управления персоналом на предприятиях индустрии туризма;

- изучена сущность контроля и способы его организации на предприятиях сервиса и туризма;

- рассмотрены способы организации контроля за деятельностью подчинённых на примере турфирмы «Дискавери».

В результате можно сделать вывод, что контроль за деятельностью сотрудников является движущей силой любого предприятия, в частности турфирмы, цель которой завоевать предпочтение потребителей, а в конечном итоге занять привилегированное положение на рынке по отношению к другим фирмам.