

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского

федерального университета

Дата подписания: 10.06.2024 13:09

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c6066

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

Высшего образования

«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

Колледж Пятигорского института (филиал) СКФУ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ
МДК 01.01 Координация работы служб предприятий туризма
и гостеприимства

Специальности СПО

43.02.16 Туризм и гостеприимство

Квалификация: Специалист по туризму и гостеприимству

Пятигорск 2024

работы служб предприятий туризма и гостеприимства составлены в соответствии с требованиями ФГОС СПО к подготовке выпуска для получения квалификации специалист по гостеприимству. Предназначены для студентов, обучающихся по специальности: 43.02.16 Туризм и гостеприимство.

Пояснительная записка.

Методические указания предназначены для проведения практических занятий по МДК 01.01 Координации работы служб предприятий туризма и гостеприимства составлены в соответствии с ФГОС по специальности СПО 43.02.16 . «Туризм и гостеприимство»

Выполнение практических работ позволяет закрепить и систематизировать теоретические знания и приобрести практические навыки по отдельным темам дисциплины, способствует формированию навыков самостоятельной работы у студентов, а также формированию учебно-познавательной и социально-трудовой компетенций. Количество практических работ и их тематика составлена в соответствии с учебным планом. Каждое практическое задание содержит тему и цель работы, обеспечение занятия, содержание работы, литературу с указанием страниц, задачи для закрепления материала по соответствующей теме.

Цели и задачи:

С целью овладения указанным видом профессиональной деятельности и соответствующими профессиональными компетенциями обучающийся в ходе освоения ОП должен:

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь:

1.2. Цели и задачи модуля – требования к результатам освоения модуля:

С целью овладения указанным видом профессиональной деятельности и соответствующими профессиональными компетенциями обучающийся в ходе освоения профессионального модуля должен:

Владеть навыками:

- производить координацию работы сотрудников с службы предприятия туризма и гостеприимства;
- осуществлять организацию и контроль работы сотрудников службы предприятия туризма и гостеприимства;
- использовать технику переговоров, устного общения, включая телефонные переговоры.

уметь:

- владеть технологией делопроизводства (ведение документации, хранение и извлечение информации);
 - взаимодействовать с туроператорами, экскурсионными бюро, кассами продажи билетов;
 - владеть техникой переговоров, устного общения, включая телефонные переговоры;
- владеть культурой межличностного общения.

знать:

- законодательство Российской Федерации в сфере туризма и гостеприимства;
- основы трудового законодательства Российской Федерации;
- основы организации, планирования и контроля деятельности сотрудников;
- теория межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии;
- оказывать первую помощь;
- цены на туристские продукты и отдельные туристские и дополнительные услуги;
- ассортимент и характеристики предлагаемых туристских услуг;
- программное обеспечение деятельности туристских организаций;
- этику делового общения;
- основы делопроизводства.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1

Тема:1.1. Сотрудники служб предприятий туризма и гостеприимства

Подбор персонала.

Форма проведения занятия: деловая игра.

Цель работы: научиться составлять правильное объявление о найме, а так же подготавливать и проводить собеседования.

Теоретическая часть:

Профессиональный подбор персонала

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений, подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи.

Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится руководителем или специалистом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетенции работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспосабливаться под конкретное рабочее место (должность).

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника. Состав функциональных обязанностей и трудоемкость работы определяются на основе организационных документов или опыта руководителя под конкретного работника. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного расписания предприятия менее способными рабочими или служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть занято другим человеком, имеющий более низкие квалификацию, производственный опыт или творческие способности.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест.

Этот способ является более гибким, так как позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Во всех перечисленных случаях основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия.

Подбор персонала представляет собой процесс подбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резервов кадров на бирже труда и на предприятии.

Подбор персонала включает следующие элементы:

- 1) расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
- 2) создание модели рабочих мест;
- 3) профессиональный подбор кадров;
- 4) формирование резерва кадров.

Исходными данными для подбора персонала являются:

- модели рабочих мест;
- философия организации;
- правила внутреннего распорядка;
- организационная структура производства;
- штатное расписание организации;
- положение о подразделениях;
- контракт сотрудника;
- должностные инструкции;
- положение об оплате труда;
- положение о служебной и коммерческой тайне.

Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает следующие этапы:

1. Создание кадровой комиссии.
2. Формирование требований к рабочим местам.
3. Объявление о конкурсе в средствах массовой информации.
4. Медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов.
5. Оценка кандидатов на психологическую устойчивость.
6. Анализ увлечений и вредных привычек кандидатов.
7. Комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка.
8. Заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность.
9. Утверждение в должности, заключение контракта.
10. Оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидатов.

Перечень типовых документов для приема и оформления на работу на предприятие:

- листок по учету кадров (резюме);
- личное заявление о приеме на работу;
- трудовая книжка;
- рекомендательное письмо (характеристика);
- копия документа об образовании;
- фотографии сотрудника;

■бизнес-план работы в должности руководителя.

После оформления перечисленных выше кадровых документов и сдачи их в отдел персонала необходимо провести комплексную оценку потенциала и качеств кандидатов.

Таблица 2 – Порядок приема персонала в организацию

Мероприятие	Срок	Должностные лица	Документы
Объявление о наличии вакантных мест	За 1 месяц до освобождения рабочего места или введения новой штатной единицы	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, секретарь-референт	Рекламные объявления, штатное расписание, расчет потребности в кадрах.
Предоставление документов на кадровую комиссию	за 3 дня до заседания	Инспектор отдела кадров	Личное заявление, листок по учету кадров, документ об образовании
Собеседование	В день проведения собеседования	Кадровая комиссия: директор, инспектор отдела кадров, начальник службы безопасности	Протокол заседания Кадровой комиссии, Личные дела сотрудников, отчет о проведении собеседования
Оценка работников, прошедших собеседование	В течение недели со дня проведения собеседования	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, начальник отдела кадров, психолог, социолог	Оценка работника: психологический портрет, мед. справка, тесты на профессиональную пригодность
Оформление документов, необходимых для приема на работу	В день приема на работу	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, юрист-консульт	Приказ о приеме на временную работу, трудовая книжка, контракт, должностная инструкция
Получение рабочих мест, изучение внутренних документов предприятия	В течение недели после приема на работу	Руководитель подразделения, бухгалтер, юрист-консульт	Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приемки-передачи рабочего места
Прием на работу с испытательным сроком	Проведение испытательного срока (от 2 недель	Заместитель директора, руководитель подразделения,	Приказ о приеме на работу с испытательным сроком

	до 6 месяцев)	инспектор отдела кадров, юрисконсульт	
--	---------------	---------------------------------------	--

Подготовка к собеседованию

Число кандидатов, приглашаемых Вами для собеседования, зависит в определенной степени от того, сколько времени Вы выделили на собеседование. Главная цель – обеспечить отбор наилучших претендентов для включения в окончательный список.

Затем Вам потребуется сосредоточить внимание на ключевых требованиях или важных для данной работы критериев, которые обычно берутся из должностных инструкций или требований к кандидату на должность, и постепенно сужать поле выбора.

Традиционно число кандидатов в окончательном списке равно пяти, но единственным обоснованием этой цифры является тот факт, что это максимальное число человек, с которыми Вы сможете эффективно провести собеседование в течение рабочего дня с учетом потерь, связанных с транспортом, перерывами между собеседованиями и принятия решений по завершении бесед. Может оказаться, что у Вас не будет даже пяти заявлений, но Вы же должны рассмотреть их в один день. Если ни один из них Вам не подошел, Вы можете снова дать объявление или пересмотреть предъявляемые Вами требования к кандидатам.

Собеседование преследует две главные цели:

- 1) Помочь организации оценить кандидатов.
- 2) Помочь кандидатам оценить организацию.

Ваша цель заключается в отборе подходящего человека для работы на основе использования объективных критериев. Отсеянные кандидаты, несомненно, будут рассказывать о Вашей организации и собеседовании. При этом создается возможность представить Вашу организацию в выгодном свете и использовать собеседование в качестве мероприятия по связям с общественностью.

Что Вам нужно для собеседования:

- контрольный список кандидатов с критериями и местом для заметок;
- комплект бланков для заявлений;
- модель рабочего места или краткие требования к кандидату на должность;
- должностные инструкции;
- письма-приглашения;
- план собеседования;
- проинструктированные члены кадровой комиссии;
- вопросы;
- время;
- располагающая обстановка.

Действия перед собеседованием:

- перечислите цели и задачи собеседования;
- проинформируйте всех участников о времени и месте проведения собеседования;
- подготовьте помещение;
- проинструктируйте опрашивающих;
- просмотрите должностные инструкции и список критериев;
- подготовьте всю необходимую документацию;
- позаботьтесь о создании дружеской атмосферы.

Условия проведения собеседования.

Для успешного проведения собеседования постарайтесь сосредоточиться на нуждах Вашей организации и коротко ответьте для себя на следующие вопросы:

- какие профессиональные и личностные качества Вы цените в кандидатах?
- для чего Вы оцениваете эти качества?
- какие критерии Вы используете?
- каким должен быть итог собеседования?

Ответив на эти вопросы, составьте контрольный список вопросов для проведения собеседования по каждой вакансии.

Личные качества кандидатов, профессиональный опыт и характерные особенности сопоставляются с критериями, содержащимися в Ваших требованиях к «идеальному» и «минимально приемлемому» кандидату на должность.

Отобранные кандидаты должны лучше других отвечать «минимальным» или «идеальным» требованиям, т. е. должны быть выбраны наиболее подходящие люди на эту работу.

Формулирование вопросов кандидатам

Открытые вопросы. Наиболее эффективным способом получения максимума информации о кандидате являются открытые вопросы. Вопрос называется открытым, если он:

- допускает широкий диапазон возможных ответов;
- не ориентирует собеседника на определенный ответ;
- побуждает высказывать взгляды и мнения;
- не содержит предположений и предубеждений;
- вызывает собеседника на разговор;
- не допускает ответов типа «да» или «нет» или простой констатации факта.

Закрытые вопросы. В том случае, когда Вам нужен прямой ответ или подтвердить какой-либо факт, Вы можете задавать вопросы другого характера.

Но никогда не пытайтесь задавать слишком много вопросов такого рода и тем самым упростить для кандидата прохождение собеседования, т. к. Вы должны действовать более профессионально и использовать дополнительные вопросы после получения кратких ответов.

Зондирующие вопросы. Они ставятся, чтобы получить дополнительную информацию и довести расспросы на какую-либо тему до четких выводов.

Зондирующий вопрос: «К чему это привело?» Уточняющий зондирующий вопрос: «Что Вы понимаете под выражением: ответственный за ...?» Сотрудники, проводящие собеседование, должны научиться задавать дополнительные зондирующие вопросы для получения наиболее полной информации. Каждый из опрашивающих может либо задавать новый вопрос из своего набора, либо вернуться к вопросу, который был задан его коллегой, чтобы получить исчерпывающие вопросы.

Составные и марафонские вопросы.

Их надо избегать. В составных вопросах объединено несколько вопросов без указания на то, что все части требуют ответа. Кандидаты сбиваются, пытаются запомнить детали вопроса, и стараются извлечь для себя пользу, отвечая только на выгодную им часть вопроса.

Кроме того, маловероятно, что опрашивающий сам запомнит все части своего вопроса. Под «марафонским» понимается вопрос, заданный в запутанной, трудно воспринимаемой форме, который требует затрат определенного времени на обдумывание и даже после этого не становится достаточно ясным. Такие вопросы – признак неопытности опрашивающего или его неадекватной подготовки к собеседованию.

Гипотетические вопросы. В общем случае очень продуктивно бывает просить кандидата представить как он будет решать в будущем некоторую задачу или реагировать на новую ситуацию. Желательно задавать такие вопросы только в связи с неспецифическими или абстрактными темами, например, по поводу планов продвижения по службе. Если Вы хотите проверить потенциальные деловые качества кандидатов на предлагаемую должность, гораздо лучше спросить об их прошлом опыте для выяснения, как часто они уже сталкивались с подобными ситуациями и что они при этом предпринимали. Наводящие вопросы. Обычная ловушка, в которую иногда попадает большинство опрашивающих, состоит в слишком частом использовании наводящих вопросов в течение одного собеседования. В них есть намек на ожидаемый ответ. Они выдают кандидату интерес или желание опрашивающего и просто приведут к соответствующему ответу, который ничего не добавит к Вашим знаниям о кандидате.

Управление собеседованием

Во время собеседования кандидат ожидает, что ведущий в определенной степени управляет потоком вопросов. Вы должны остерегаться того, что опытный опрашиваемый станет управлять собеседованием вместо Вас.

Подведение итогов также дает Вам возможность увидеть, как Вы выполняете свой план, и какие вопросы еще предстоит задать. Это также поможет обеим сторонам прийти к соглашению относительно уже рассмотренных вопросов и, если необходимо, вернуться к запланированному ходу собеседования.

Управление процессом путем постепенного увеличения числа прямых, требующих четкого ответа вопросов, также может быть способом активного проведения трудного собеседования и оказаться полезным, если кандидат избегает определенных интересующих Вас тем.

Стимулирование кандидата больше говорить:

- смотрите ему в глаза и улыбайтесь в конце вопроса или фразы;
- не перебивайте;
- не допускайте слишком долгих пауз;
- задавайте открытые вопросы;
- немного поговорите о Вашем бизнесе.

Стимулирование кандидата больше сообщить об определенном вопросе:

- используйте одобрительные возгласы и кивки;
- выскажите противоположную точку зрения;
- демонстрируйте ожидание, если собеседник колеблется;
- не стремитесь слишком быстро прервать паузу.

Остановка монолога собеседника:

- соглашайтесь с ним;
- смотрите в сторону;
- выпрямитесь и подайтесь вперед, сделайте движение руками вперед.

Сохранение нейтральности.

Собеседование с целью отбора кандидатов никогда не должно использоваться как платформа для выражения Ваших взглядов. Вас должен интересовать только кандидат, и, как бы он не отвечал, Вы должны все время стараться придерживаться нейтральной позиции.

Когда все вопросы рассмотрены, важно дать кандидату возможность задать свои собственные вопросы в связи с новой работой. Это также дает Вам ценную информацию о том, какие факторы приоритетны для кандидата. Важно отложить данный разговор на конец собеседования, чтобы информировать претендента об особенностях работы лишь после того, как кандидат ответит на вопросы о своих способностях, прошлых достижениях и опыте. Вы должны дать ему возможность сообщить дополнительную информацию, которая могла бы быть полезной, но не затрагивалась в основной части собеседования. На заключительном этапе беседы важно достаточно подробно обговорить основные условия будущего сотрудничества. Когда вопросы исчерпаны, возьмите на себя инициативу закончить собеседование. Установите, как и когда будет принято окончательное решение и когда кандидаты будут извещены об этом. Никогда не принимайте решение сразу.

Ход выполнения работы:

Этап №1. Студенты делятся на три группы. Первая группа составляет объявление о найме, с учётом требований к кандидату, а так же сферы деятельности гипотетического предприятия.

Этап №2. Согласно полученному объявлению о найме на работу, вторая группа разрабатывает вопросы, для собеседования используя различные типы вопросов (открытые и закрытые) кандидатам и предполагаемые ответы на них.

Этап №3. Третья группа готовится к собеседованию на вакантную должность, используя информацию в подготовленном объявлении.

Этап №4. Первая и вторая группа проводят собеседование и отбирают на должность самого лучшего кандидата из третьей группы, с обоснованием своего выбора.

Таким образом, студенты получают практические навыки в составлении объявления о найме сотрудника в организацию, в составлении вопросов и ответов для проведения собеседования и приобретают практические навыки общения в процессе инсценировки собеседования.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

Тема:1. 2. Сотрудники служб предприятий туризма и гостеприимства
Технология хедхантинг.

Цель работы: изучить технологию хедхантинг по подбору особенно ценных, «штучных» специалистов.

Теоретическая часть:

Хедхантинг, конечно, не новейший, но все-таки мало распространенный и вместе с тем весьма перспективный способ подбора особенно ценных, "штучных" специалистов. На сегодняшний день это, пожалуй, самая эффективная технология, которая сформировалась в ответ на потребность в эксклюзивных кандидатах на позиции топ-менеджеров и ключевых специалистов. Причем сами кандидаты чаще всего не находятся в поиске новой работы, и требуется немало усилий для того, чтобы заинтересовать их рассмотрением кадрового предложения, не говоря о том, чтобы побудить сменить место работы.

Актуальность данного подхода подтверждается результатами исследования, проведенного Ассоциацией менеджеров России и международной консалтинговой компанией Ernst&Young, в котором приняли участие 350 руководителей компаний всех ключевых отраслей и регионов России. Анализ полученных результатов свидетельствует о том, что на сегодняшний день для российских менеджеров высшего звена приоритетной задачей кадровой политики является привлечение высококвалифицированных топ-менеджеров и узкопрофильных специалистов. В России востребованы, во-первых, сильные специалисты высшего звена, которые имеют богатый синтезированный потенциал - не только глубокую профессиональную подготовку, но и большой практический опыт управления (программирование и управление, описание и реализация проекта и пр.); во-вторых, компаниям особенно необходимы специалисты среднего звена с узкопрофессиональными знаниями и навыками.

В современной практике внешнего подбора кандидатов используют в основном следующие технологии: скрининг, рекрутинг и хедхантинг. Наглядно соотношение между ними можно представить в виде пирамиды (рис. 1). Низшие вакансии обычно закрываются путем скрининга, специалистов среднего звена подбирают с помощью рекрутинга, а высших руководителей и узких специалистов высокой квалификации - методом хедхантинга.



Рисунок 1. Пирамида кадровых технологий.

Скрининг - "поверхностный подбор", он осуществляется по формальным признакам: образование, возраст, пол, примерный опыт работы. В результате, получив массу резюме, отбор осуществляет сам заказчик, а кадровое агентство выполняет роль поставщика относительно подходящих кандидатов.

Рекрутинг - "углубленный подбор", который учитывает личностные особенности и деловые качества претендента, осуществляется рекрутинговым агентством по базе кандидатов и отклику на объявления в СМИ. Результат подбора зависит от опытности рекрутера и содержания базы кандидатов.

Хедхантинг - "качественный поиск", учитывающий особенности бизнеса заказчика, рабочей среды, деловых и личных качеств кандидата, организуемый прямым путем - без объявления вакансии в СМИ. Хедхантинг, по существу, является одним из этапов процесса executive search - услуги, хотя в последнее время в деловой практике наметилась тенденция синонимизации этих понятий.

Таким образом, хедхантинг принципиально отличается от рекрутинга и скрининга. Отбор специалистов по готовым базам данных среди кандидатов, заявивших о своем желании найти новую работу, разместивших резюме на соответствующих интернет-порталах или откликнувшихся на открытую вакансию, чаще всего не подходит для поиска высококлассных работников. Большинство из них трудоустроены и имеют высокую зарплату. Кроме того, газеты с вакансиями и объявления в Интернете они, как правило, не читают, и искать таких кандидатов на открытом рынке труда сложно и неперспективно. Поэтому найти "суперкадры" зачастую можно лишь с помощью прямого поиска.

Для сравнения: если скрининг и рекрутинг - это "опт", то хедхантинг - "розница". Например, когда рассматривался вопрос о проведении зимних Олимпийских игр 2014 г. в Сочи, крупной компании потребовался специалист на должность менеджера, следящего за легальностью вырубки лесов (forest watchman). К нему предъявлялись специфические требования: он должен был обладать не только профессиональными знаниями и опытом работы, но и владеть двумя иностранными языками. Ясно, что успешный подбор требуемого специалиста мог обеспечить только прямой поиск. Для закрытия данной вакансии потребовалось 7 месяцев. Нужный специалист был найден в другом регионе и согласился на переезд только после того, как ему был предоставлен личный тренер по карате наряду с крупным соцпакетом, бонусами, опционами и пр.

По данным опроса, проведенного консалтинговой компанией "Аберкейд", из общего числа всех компаний, использующих внешние методы подбора и отбора персонала, около 50% используют подбор по формальным признакам, порядка 25% - углубленный подбор, 10% всех компаний - хедхантинг, а 15% используют или когда-либо прибегали ко всем вышеперечисленным способам. По другим данным, более четверти российских компаний хотя бы раз прибегали к услугам хедхантеров.

Рынок хедхантинговых услуг является сравнительно молодым. Российский сектор этого рынка стал активно развиваться в начале 90-х гг. Его бурному росту способствовало появление крупных игроков - иностранных компаний, предоставляющих услуги подбора персонала. Пионерами executive search в России стали сетевые иностранные агентства, такие как Amrop Int. Russia, Antal Int., Arthur Hunt, Egon Zehnder Int., Korn/Ferry, Morgan Hunt, Nicholson Int., Ward Howell. Отечественные компании, предоставляющие услуги хедхантинга, появились впервые в 1993 г. и в основном были сосредоточены в Москве. На сегодняшний день хедхантинг - один из самых перспективных и эффективных, хотя и не слишком распространенных способов поиска и подбора персонала. В отдаленных от центра регионах хедхантинг до сих пор имеет ограниченное применение. Именно процессный подход к реализации процедур хедхантинга обеспечивает эффективное достижение цели - подбор высококлассного специалиста. Изучение методологии хедхантинга показывает, что на этапе исследования рынка требуемых специалистов используется в основном два метода: networking и direct search.

Networking - "плетение сетей" - заключается в том, чтобы через связи консультанта выйти на необходимого специалиста. Иными словами, агенту важно знать ключевых людей на рынке, которые в свою очередь по цепочке могут вывести на кандидата.

Наиболее популярным является direct search, или "прямой поиск", при котором консультант совместно с заказчиком определяет круг компаний, где может находиться нужный специалист. Затем он очерчивает круг должностей в этих компаниях, которые подходят под существующую вакансию, и делает прямое предложение специалистам, которые отвечают требованиям заказчика. Эту работу сопровождает тщательный отбор кандидатов по их профессиональным и личностным качествам, а также их мотивация.

Однако мастерство хедхантера заключается не только в том, чтобы найти кандидата, способного решить бизнес-задачи клиента, но и в том, чтобы его заинтересовать, сделать такое предложение, от которого кандидат не сможет отказаться. Представляется, что этот этап работы хедхантера является наиболее важным. По оценкам независимых аналитиков, от 20% до 40% сотрудников компаний наотрез отказываются даже рассматривать предложения других работодателей. Понятно, что по-настоящему увлеченного сотрудника довольно непросто соблазнить деньгами и прочими материальными благами, особенно если условия его работы достаточно комфортны. Если же ключевой специалист уходит только потому, что ему предложили больший компенсационный пакет, руководителю остается только порадоваться: компания избавилась от сотрудника, который в скором времени мог ее покинуть, а его эффективность в этом случае была сомнительной. Для настоящего профессионала после достижения определенного уровня деньги перестают играть первую и решающую роль. Лишь около 20% соискателей готовы поменять работу исключительно по финансовым соображениям. Чаще всего специалистам высокого уровня интересны креативные идеи, масштабные проекты, возможности профессионального развития, творческий и карьерный рост.

В настоящее время идет серьезная борьба за профессионалов. Руководство каждой компании понимает, что успех в значительной степени зависит от квалификации сотрудников. Специалисты уверены, что именно хедхантинг держит кадровый рынок в постоянном тонусе. Для сотрудников это один из путей продвижения, карьерного роста. Для работодателя это, с одной стороны, путь найти нужного специалиста, а с другой - стимул заботиться о сохранении своих кадров, повышая их лояльность и мотивированность. Современные процессы ускорения глобализации, усиления конкуренции на рынках порождают спрос на эксклюзивных специалистов. Это свидетельствует о том, что у хедхантинга есть большое и стабильное будущее.

Контрольные вопросы:

1. Понятие и сущность хедхантинга.
2. Какие технологии применяют в современной практике внешнего подбора

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3.

Тема:1.3. Функции сотрудников в соответствии с направлениями работы служб.

Составление графиков выхода на работу.

Цель работы: изучить составление графика выхода на работу служб работающих по сменно.

Теоретическая основа.

Если говорить обобщенно, в целом, то в большинстве высококласных отелей данное подразделение работает круглые сутки в три смены. Клиенты таких отелей в любое время суток не остаются без внимания. В различных отелях время начала и конца работы той или иной смены может быть разным. Но, как правило, графики работы смен отличаются незначительно. Чаще всего это следующие варианты:

1-я смена	2-я смена	3-я смена
(утренняя или иначе дневная)	(вечерняя)	(ночная)
с 7.00 до 15.30	с 13.00 до 21.30	с 21.30 до 7.00
с 8.30 до 17.30	с 14.00 до 22.00	с 22.00 до 8.30
с 7.00 до 16.00	с 14.00 до 22.30	с 22.30 до 7.00

Возможны и другие варианты с небольшой дифференциацией. Такой график позволяет осуществлять «бесшовный сервис», т. е. плавный переход от смены к смене. Все переработки, сверхурочные часы учитываются и соответствующим образом оплачиваются. Данный график выхода на работу в большей степени относится к работе горничных. Графики работы других сотрудников подразделения имеют свою специфику и могут варьироваться. Очень важно, чтобы графики выхода на работу составлялись своевременно, в идеале в середине текущего месяца сотрудники уже должны знать свой график работы на следующий месяц. В этом случае они имеют возможность планировать свое рабочее и свободное время. Составление графиков выхода на работу непростое дело, поскольку

руководителю необходимо комбинировать и чередовать не только позиции служащих, но и время их выхода на работу, выходные дни и т. д. Как и в службе приема и размещения, в службе Housekeeping широко применяется система взаимозаменяемости (Polivalense). Новичок проходит перекрестное обучение (кросс-тренинги) в рамках своего подразделения, и в итоге овладевает всеми навыками, необходимыми для обслуживания клиентов в своем отделе. Это делается для того, чтобы:

- ✓ заменить при необходимости отсутствующего сотрудника другим, чтобы сотрудник профессионально развивался, не терял со временем полученные знания и навыки;
- ✓ изменить мнение отдельных сотрудников о необъективности и несправедливости в распределении объема работ, искоренить зависть в коллективе и т. д.;
- ✓ минимизировать возможные злоупотребления в службе.

При составлении графиков выхода на работу необходимо учитывать пожелания и предпочтения сотрудников службы по поводу рабочего расписания, выходных дней, а также очередных отпусков, так как в службе трудятся по большей части женщины. Иногда не удается удовлетворить все просьбы сотрудников и тогда руководитель составляет расписание работы подчиненных в соответствии с производственной необходимостью и интересами предприятия. Это в большей степени касается очередных отпусков. Поскольку гостиница работает непрерывно весь год, удовлетворить и предоставить отпуск в летнее время всем сотрудникам не представляется возможным. Руководитель должен гибко подходить к данным проблемам и стараться максимально учитывать интересы предприятия и служащих. Иногда среди персонала службы возникает необходимость поменяться сменами друг с другом или выходными днями. Такие замены возможны только при наличии письменного заявления, своевременно составленного данными сотрудниками на имя руководителя службы. Графики выхода на работу персонала службы АХС должны вывешиваться в офисе службы.

Задание:

1. Изучить информацию о распределении работников в зависимости от количества номеров и категории гостиницы.
2. По полученным данным сделать график работы горничных в гостинице, в которой вы проходили практику.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4

Тема: 1.4. Функции управления службами предприятий туризма и гостеприимства.

Стратегическое планирование.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит назначение стратегического планирования? Какова его задача на предприятии?
2. Что представляет собой стратегия развития предприятия?
3. Каковы основные этапы стратегического планирования? В чем состоит содержание первого этапа?
4. Как установить основную цель развития предприятия? Как ранжируются цели?
5. Какие стратегии развития можно использовать на российских предприятиях?
6. Что предусматривает прогнозирование конкурентоспособной продукции? Чем характеризуется уровень конкурентоспособности?

Темы рефератов и выступлений на практических занятиях

1. Прогнозирование производства конкурентоспособной продукции.
2. Планирование развития потенциала предприятия.

Вопросы для самостоятельного изучения:

Схема стратегического планирования на предприятии.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5

Тема: 1.5. **Функции управления службами предприятий туризма и гостеприимства.**
Конкретные области управления.

Цель - приобретение практических навыков принятия управленческих решений.

Обучающийся должен уметь принимать и использовать управленческие решения.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий, компетенции и направленный на достижение целей организации.

Оценкой правильности принятого руководителем решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма.

Решение считается эффективным, если:

- оно исходит из реальных целей;
- для его осуществления есть необходимое время и нужные ресурсы;
- предусмотрены нештатные, аварийные ситуации;
- не провоцирует конфликтные ситуации и стрессы;
- предвидены изменения в деловом и фоновом окружении;
- дает возможность осуществлять контроль исполнения.

ЗАДАНИЕ: Укажите, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее в каждой ситуации:

1. В условиях дефицита времени;
2. Для избегания субъективизма;
3. Для большей продуманности возможных последствий;
4. При наличии конфликтных ситуаций;

5. При низкой квалификации сотрудников;
6. Для снижения сопротивления несогласных.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6

Тема:1.6. Категории персонала служб предприятий туризма и гостеприимства.

Основные квалификационные требования к персоналу в индустрии гостеприимства.

Цель работы: изучить, квалификационные требования.

Теоретическая часть.

Профессиональные стандарты (квалификационные требования) утверждены постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации № 8 от 17 мая 1999 г. Они предназначены для решения вопросов, связанных с обеспечением эффективной системы управления персоналом и качеством труда, регулированием трудовых отношений в организациях независимо от форм собственности. Профессиональные стандарты позволяют работодателю уточнять и расширять перечень должностных обязанностей, осуществлять подбор и расстановку кадров с учетом особенностей конкретной гостиницы. Государственный стандарт определяет требования к персоналу индустрии гостеприимства и устанавливает правила его подготовки. Весь обслуживающий персонал и руководители должны пройти профессиональную подготовку. Степень подготовки должна соответствовать предоставляемым ими услугам.

Особые требования предъявляются к знанию иностранных языков. Для гостиниц категорий 1 и 2 звезды достаточно знание работниками службы приема и размещения одного иностранного языка (языка международного общения или языка, наиболее употребляемого клиентами гостиничного комплекса в этом регионе). Для гостиниц категории 3 звезды всему персоналу, имеющему контакты с проживающими, необходимо знание в достаточном объеме минимум двух языков международного общения или других языков, наиболее употребляемых клиентами гостиницы в этом регионе. Для гостиниц категории 4 звезды требования аналогичны предыдущим, но знание языков должно быть на более высоком уровне. Для гостиниц категории 5 звезд всему персоналу, работающему с проживающими, необходимо свободное владение минимум тремя иностранными языками. В службе приема гостиниц 3—5 звезд должен обеспечиваться перевод с двух-трех языков.

Персонал всех категорий гостиниц должен уметь создавать на предприятии атмосферу гостеприимства, должен быть готовым доброжелательно выполнить просьбу проживающего и в отношении проживающих должен проявлять терпение и сдержанность.

Персонал всех категорий гостиниц должен проходить периодическое медицинское освидетельствование для получения соответствующего сертификата.

Персонал всех категорий гостиниц, вступающий в контакт с проживающими, должен носить форменную одежду, в ряде случаев включающую личный значок с указанием имени и фамилии. Форма должна быть всегда чистой и в хорошем состоянии.

В гостиничных предприятиях любой категории должны быть созданы отдельные условия для отдыха и питания персонала. Объем таких условий должен соответствовать численности персонала.

Численность персонала в службах зависит от размеров гостиничного комплекса и объемов обслуживания.

Контрольные вопросы:

1. Для каких целей разрабатываются квалификационные требования к персоналу?
2. Особые требования к знанию иностранного языка?
3. От чего зависит численность персонала гостиницы?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7

Тема:1.7. Категории персонала служб предприятий туризма и гостеприимства.

Основные квалификационные требования к персоналу в индустрии туризма.

Цель работы: изучить, квалификационные требования.

Теоретическая часть.

Квалификационные требования (профессиональные стандарты) к основным должностям работников туристской индустрии (далее — квалификационные требования) предназначены для решения вопросов, связанных с обеспечением эффективной системы управления персоналом и качеством труда, регулированием трудовых отношений в организациях независимо от форм собственности и организационно-правовых форм собственности.

Квалификационные требования являются нормативными документами, предназначенными для определения должностных обязанностей работников, планирования их профессионального роста, организации профессиональной подготовки и повышения квалификации соответственно развитию требований к качеству и продуктивности услуг, подбору, расстановке и использованию кадров, а также обоснованию принимаемых решений при проведении аттестации руководителей и специалистов.

Квалификационные требования разработаны применительно к соответствующим секторам туристской индустрии. Поскольку Квалификационные требования распространяются на работников организаций независимо от форм собственности и организационно-правовых форм деятельности, они отражают минимально необходимые требования к профессиональному уровню работников с учетом обеспечения качества и производительности выполняемых работ в указанной сфере деятельности. При разработке должностных инструкций допускается расширение и уточнение перечня должностных обязанностей работников, основных навыков и знаний, необходимых для их выполнения, с учетом особенностей организации производства, труда и управления, а также их прав и ответственности.

Квалификационные требования содержат три части. В первой части приводится наименование сектора и подсектора туристской индустрии, номер квалификационных требований, направление деятельности работников, наименование должностей работников и требуемые уровни их образования.

Должности работников, включенные в Квалификационные требования, сгруппированы по трем квалификационным уровням в зависимости от направления деятельности работников, сложности и объемов выполняемых должностных обязанностей, степени самостоятельности и ответственности в принятии и реализации решений. При этом должности работников первого и второго уровней объединены в общее направление деятельности, учитывая единство в содержании их основных навыков и знаний, а также преподавательность и преемственность в профессиональном и должностном развитии. Квалификационные требования для должностей работников третьего квалификационного уровня приведены в каждом Квалификационных требованиях после описания требований для работников первого и второго квалификационного уровня.

Требуемые уровни образования работников приведены в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» от 10 июля 1992 г. № 3267-1.

Во второй части приведен перечень должностных обязанностей для работников соответствующего квалификационного уровня.

В третьей части приведен перечень основных навыков и знаний, необходимых для выполнения должностных обязанностей, указанных во второй части Квалификационных требований.

Должностные обязанности представлены в виде перечня конкретных должностных задач, выполнение которых позволяет работнику реализовать трудовые функции в границах его компетенции.

Для решения каждой конкретной должностной задачи установлен набор основных навыков, представляющих собой доведенное до автоматизма умение решать тот или иной вид задачи, а также перечень необходимых основных знаний, отражающих содержание программ обучения работников в соответствующей профессиональной области.

В Квалификационные требования не включены наименования производных должностей (старших и ведущих специалистов, а также заместителей руководителей подразделений). Должностные обязанности этих работников, требования к их знаниям, навыкам и уровню образования определяются применительно к соответствующим базовым должностям.

С введением настоящих Квалификационных требований не отменяются действующие в туристской индустрии на соответствующие виды работ тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей специалистов и служащих, включенные в Единый тарифно-квалификационный справочник работ и рабочих профессий (ЕТКС) и Квалификационный справочник (КС) должностей руководителей, специалистов и служащих, так как приведенные Квалификационные требования отражают более высокие стандарты качества, продуктивности услуг и требуют внедрения принципиально иных организационно-технических условий, чем приведенные в ЕТКС и КС.

Контрольные вопросы:

1. Цели квалификационных требований?
2. Расскажите о трех квалификационных уровнях?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8

Тема: 1.8. Корпоративная культура.

Адхократия и бюрократия.

Цель работы: изучить виды корпоративной культуры.

Теоретическая часть.

У корпоративной культуры существует несколько классификаций. Рассмотрим классификацию Камерона — Куинни. Ее разработали два американских исследователя Ким Камерон и Роберт Куинн и [описали](#) в книге «Диагностика и изменение организационной культуры».

В основе классификации — два измерения, или по-другому — «конкурирующие ценности»: гибкость компании против стабильности, фокус на внешние условия против внутренних. Схематично они образуют четыре квадрата с четырьмя типами культуры: клан, адхократия, бюрократия, рынок.



Квадраты показывают, что ценится в деятельности организации. При этом каждый квадрат отрицает остальные. То есть модель «клан» полностью отличается от модели «рынок»

Адхократия

Приверженцы культуры ценят в сотрудниках индивидуализм, инициативу, творчество и свободу. Якобы именно такие кадры способны предлагать новаторские идеи, которые приведут бизнес к успеху.

При этом в «адхократии» централизованная власть в виде начальства как таковая отсутствует. Руководящая роль переходит к сотрудникам, которые способны решить текущую задачу, а должности часто не определены.

Адхократическую культуру используют в аэрокосмической индустрии, IT-сфере и различных стартапах. Долгое время по принципу «адхократии» работало Американское федеральное агентство [NASA](#). Астронавты в космических капсулах и персонал наземной поддержки не представляли собой стабильную организацию. Задачи выполняли разные команды, а лидерство часто смещалось. Должности были не утверждены и менялись каждую неделю.

Бюрократия

Это культура, которая предполагает строгие регламенты, субординацию и разделение полномочий между сотрудниками.

Компании, которые работают по принципам «бюрократии», ключевыми условиями успеха считают стандартизированные правила и процедуры, механизмы контроля и учета. А на позиции лидеров берут тех, кто способен все координировать, организовывать и поддерживать стабильную деятельность организации.

В основном бюрократическую культуру используют крупные компании, холдинги и правительственные организации, где нет места творчеству и индивидуализму.

Типичный представитель бизнеса с бюрократической культурой — американская корпорация McDonald's.

Так, работники McDonald's начинают карьеру с выполнения только одной конкретной операции, например приготовления картофеля фри. Никаких особых полномочий нет, поскольку все стандартизировано: и упаковка, и температура и время готовки. Такая стандартизация поддерживает единообразие продукции в каждом ресторане и весь производственный процесс.

Рынок

Это культура, во главе которой стоит работа на результат. Ей характерна агрессивная бизнес-стратегия, задача которой — захватить рынок и обойти конкурентов.

Основные ценности культуры: прибыль, результаты работы, сила в рыночных нишах. Начальство компаний — своеобразные надсмотрщики, готовые на все, только бы привести организацию к процветанию.

Рыночной культуры придерживалась компания General Electric, американский производитель техники.

В 1980-х ее главный управляющий Джек Уилч ввел новую политику управления. Согласно ей, если какие-то направления бизнеса GE не занимали на рынках первые или вторые позиции, их прекращали производить. Так отсеивали нерентабельную продукцию.

Корпоративные стандарты

Это свод правил, которые обязаны выполнять работники. В каждой компании свод свой, но стандартно он включает:

1. **Отношения внутри коллектива.** Описывает взаимодействие руководства и подчиненных, [способы разрешения конфликтов](#), стиль общения между сотрудниками.
2. **Отношения с клиентами и контрагентами.** Описывает фразы приветствия и прощания, правила общения по телефону, почтовых переписок.
3. **Рабочие места.** Описывает, как должно быть организовано офисное пространство и рабочее место каждого сотрудника, как надо вести себя на этом месте, а также в зоне отдыха, курилке, столовой.
4. **Внешние коммуникации.** Описывает правила общения с представителями СМИ, как представлять компанию и что говорить, чтобы не раскрыть коммерческую тайну.

Компенсации и льготы

Это то, что компания дает бесплатно. Иногда льготы могут компенсировать невысокие зарплаты. Например, когда бизнес выдает корпоративную ипотеку под 1% или покупает детям сотрудников путевки за свой счет.

Обучение и развитие

Повышение квалификации позволяет сотрудникам оставаться востребованными на рынке труда. Но одновременно учиться и работать сложно, плюс учеба стоит денег. А вот если компания готова развивать кадры, например покупать курсы и освобождать от работы на время обучения, люди такое ценят.

Система ценностей

Это все то, что, по мнению сотрудников, является хорошим и плохим. Систему ценностей бизнес должен создавать самостоятельно под свои задачи. Например, начальство может культивировать ответственность, а лень порицать.

Как правило, ценности записывают в специальном документе — Кодексе корпоративной культуры или Манифесте компании.

Раскрытие информации

Это когда начальство не скрывает информацию о положении дел в компании, не подделывает отчеты и не приукрашает финансовое положение. Все — от директоров до работников в цехах — получают достоверные сведения.

Обряды, ритуалы, мероприятия

Обряды и ритуалы объединяют людей. Мероприятия устраивают, чтобы отметить важные события, например день рождения компании, либо приобщить к корпоративной культуре новичков.

Ритуалы бывают разными. Например, сотрудники могут скидываться на дни рождения или дарить памятные вещи тем, кто уходит на пенсию. Некоторые традиции связаны с трудовым распорядком. Допустим, никто не ставит срочные задачи в пятницу вечером и не звонит по работе в выходные.

Герои

Это сотрудники, которые сделали что-то ценное для компании. В качестве героев могут быть мастера, которые перевыполнили производственный план, или менеджеры по продажам, которые в два раза увеличили прибыль.

Девизы, лозунги, слоганы

Это фразы, которые передают ценности или идеи бизнеса. Их наносят на сувенирную продукцию, рабочую униформу, печатные материалы. Девизы и лозунги напоминают и клиентам и сотрудникам, ради чего существует бизнес, а еще они создают [образ компании](#).

Разрешения конфликтов и споров

Управляет отношениями внутри коллектива. Если назрел спор или конфликт, вмешивается руководитель и разбирается, что к чему, либо собирается коллектив и рассуждает зачинщиков.

Если компания не пытается разработать правила по разрешению споров, это чревато тем, что отношения между сотрудниками испортятся и повлияют на работу. Например, оказавшись в одной команде, повздорившие сотрудники сорвут сроки проекта.

Внешние атрибуты

Это [логотипы](#), фирменные цвета, миссия и философия, которые компания транслирует по ТВ, в интернете и общественных местах, чтобы создавать определенное впечатление о себе.

Что запомнить:

1. Корпоративная культура — это правила и традиции, на которых строится работа компании, общение между коллегами и имидж бренда.
2. Польза от культуры следующая: она увеличивает прибыль, создает положительный имидж, вовлекает сотрудников, мотивирует персонал, управляет поведением коллектива, уменьшает текучку кадров, улучшает качество обслуживания клиентов.
3. Существуют разные классификации корпоративных культур, одна из них по Камерону-Куинни: клан, адхократия, бюрократия, рынок.
4. Любая культура состоит из разных элементов. Одни элементы внутренние — влияют на коллектив, другие внешние — влияют на имидж компании.
5. Создание корпоративной культуры состоит из нескольких шагов. Прежде надо понять, нужна ли культура компании — возможно, она уже есть. Дальше надо собрать команду помощников, выбрать элементы и разработать стандарты.
6. После культуру можно вводить и периодически оценивать, работает она или нет.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9

Тема: 1.9. Корпоративная культура.

Клан.

Цель работы: как внедрить корпоративную культуру на предприятии.

Теоретическая часть.

Клан

В клановой культуре компания — это семья. Она культивирует доброжелательность, взаимовыручку, сплоченность. Сотрудники проявляют индивидуальность и предлагают, как, на их взгляд, можно улучшить бизнес. При этом им необходимо быть частью коллектива и разделять корпоративные ценности.

Руководство «клана» выступают в роли строгих, но справедливых родителей: развивают навыки персонала, поощряют самостоятельность, приходят на выручку в сложных ситуациях.

Внутри «кланов» бизнес старается выполнять перед работниками корпоративные обязательства, например платить за страховку и направлять на обучение. Выгода от этого

следующая: сотрудники настроены оставаться в фирме надолго, а владельцы бизнеса не переживают, что кадры утекуют к конкурентам.

Клановую культуру поддерживала американская авиакомпания People Express Airlines в течение первые пяти лет своего существования.

Что запомнить:

Если на большую часть ответ «да», значит, культура работает как надо:

1. Компания узнаваема на рынке?
2. Поставщики, клиенты, контрагенты и инвесторы одинаково воспринимают репутацию компании?
3. Все сотрудники легко назовут миссию, цель, философию и ценности бизнеса, если вы случайно остановите их в коридоре офиса?
4. Сотрудники уважают руководство, стремятся у них учиться и советоваться по вопросам?
5. Компания не скрывает положение дел и все в курсе, как идут дела у бизнеса?
6. Работники удовлетворены своей работой и гордятся ее результатами?
7. В коллективе существует сплоченность, командный дух и взаимовыручка?
8. Сотрудники стремятся соответствовать стандартам компании?
9. Сотрудники готовы ставить корпоративные интересы выше личных?
10. Сотрудники стремятся выполнять работу качественно и ответственно?
11. Сотрудники готовы меняться вместе с компанией?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 10

Тема: 1.10. Функции управления. Особенности общих и специальных функций.
Конкретные функции управления.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит назначение конкретных функций управлений? Их задача на предприятии?
2. Что представляют собой развития конкретных функций управления предприятия?

Вопросы для самостоятельного изучения:

Технологические функции. Обеспечивающие функции. Координирующие функции.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11

Тема: 1.11. Функции управления. Особенности общих и специальных функций.
Функции координации и коммуникации.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит назначение функций координации? Их задача на предприятии?
2. Что представляют собой развития функций коммуникаций на предприятии?

Вопросы для самостоятельного изучения:

Значение функций координации и коммуникации в оперативном управлении производственными процессами.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 12

Тема: 1.12. Организация труда.

Нормирования труда.

Цель работы: методы нормирования труда.

Теоретическая часть:

Что такое нормирование труда

Одной из важнейших частей менеджмента социально-трудовых отношений является нормирование труда. Под этим понятием скрывается процесс, в ходе которого анализируются физические или умственные затраты, необходимые для выполнения определенной единицы работы бригадами или отдельными специалистами, осуществляется контроль над издержками. Анализ позволяет установить соотношения между мерами работы и затратами на нее. Нормы охватывают основное и вспомогательное производство.

Цели и задачи нормирования

Нормирование имеет несколько функций, выполняет не одну задачу. Функционал процесса включает следующие пункты:

- планирование производства;
- организацию рабочего процесса;
- распределение обязанностей;
- оценку деятельности отдельных работников для поощрения.

Нормирование призвано решать несколько задач. Основная – обеспечение постановки научно обоснованной меры трудозатрат на все виды работ для каждого сотрудника, занятого на производстве или управления им. Кроме того, процесс формирования нормативного баланса решает еще ряд задач:

- выявление, а также использование резервов повышения производительности;
- снижение себестоимости готовой продукции;
- улучшение использования производственных мощностей;
- оценку возможностей насыщения рынка сбыта конкурентами.

Нормирование труда в законодательстве

Трудовой кодекс устанавливает базовые требования к нормированию трудовой деятельности. В документе содержится раздел «Оплата и нормирование труда», в котором существует раздел «Нормирование труда». Постановление правительства РФ «О правилах разработки и утверждения типовых норм труда» от 11.11.2002 года раскрывает суть статьи. Дополнительно используется еще ряд документов, регламентирующих этот вопрос, к ним относятся следующие:

- рекомендации Госстроя РФ о нормировании труда;
- приказ Минстроя РФ для работников банно-прачечных хозяйств, ритуального обслуживания, работников гостиничной сферы;
- приказ Минкультуры для сотрудников библиотеки;
- рекомендации Минсельхоза для ветеринарных специалистов.

Методы нормирования труда

В решающей степени точность установленной величины затрат рабочего времени зависит от выбранного метода определения нормы. Под этим понятием скрывается совокупность приемов по изучению, анализу процессов трудовой деятельности, измерению трудовых, временных затрат, выявлению нормообразующих факторов и прочего. Точное исследование даст показатель нормы затрат труда, который является необходимым и достаточным. Все методы делят на 2 группы: аналитические и суммарные. В Германии были разработаны 7 методов:

- хронометраж;
- расчет процессного времени;

- метод мультимоментных наблюдений;
- метод сравнения и оценки;
- опрос;
- системы заданных значений времени;
- метод планового времени.

Суммарный

Когда определение необходимого времени проводится в целом, без анализа трудового процесса, нормообразующих факторов, моделирования эффективного устройства процесса труда, речь идет о суммарной методике. Нормирование работ суммарным методом имеет три разновидности:

опытное – используется личный опыт специалистов, занятых в сфере нормирования;
статическое – данные получены из статистических данных;

сравнительное (по аналогии) – сведения, полученные из сходной сферы с установленными нормативами, сравниваются с рассматриваемой работой.

Аналитический

При необходимости повысить производительность, эффективность труда используют аналитический метод. Его суть заключается в том, что установка нормы осуществляется на основании всестороннего анализа фактически существующего процесса. В результате выбираются оптимальные методы выполнения каждой части трудовой деятельности. Принято различать подразделение такой методики на несколько разновидностей:

- экспериментально-аналитический – изучение трудового процесса в естественных условиях производства;
- расчетно-аналитический – установление показателей по нормативам режима работы машин, нормативов времени на определенные операции;
- использование типовых нормативов.

Контрольные вопросы:

1. Что такое нормирование труда?
2. Методы нормирования.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 13

Тема: 1.13 Организационные структуры управления.

Принципы построения организационных структур гостиничного предприятия.

Цель работы: изучить принципы построения организационных структур гостиничного предприятия.

Теоретическая часть:

Организационная структура управления гостиничным предприятием – это состав служб или подразделений в системе управления гостиницей и определенные взаимосвязь, взаиморасположение и взаимодействие. Такое понимание структуры конкретизируется в семи принципах ее построения:

- 1) разделение труда и специализация;
- 2) четкость линий власти;
- 3) разделения ответственности;
- 4) сочетание полномочий и ответственности;
- 5) функциональное ограничение деятельности;
- 6) диапазон контроля;
- 7) межфункциональные коммуникации.

Реализация этих принципов необходима для создания эффективно действующей системы управления гостиничным предприятием.

Разделение труда и специализация – это разложение сложных работ на простые, которые легко повторить, освоить, закрепить в навыках. При проектировании трудовых процессов гостиницы объемы работ, которые обслуживающий персонал может сделать, и объем, который требуется сделать, должны быть сбалансированы со способностями и навыками персонала. Важно определить специализацию, при которой деятельность была бы эффективной и равномерной. Процесс деятельности должен постоянно пересматриваться, чтобы не произошло никаких значительных изменений, отрицательно влияющих на те или иные операции.

Четкость линий власти – это принцип, определяющий структуру власти. Власть определяется советом директоров гостиничного предприятия и реализуется посредством полномочий. Совет является началом линии власти в действиях гостиницы. Президент или топ-менеджеры подотчетны совету директоров. Топ-менеджер уполномочен набирать специалистов и собственным решением наделять их властью, но уже другого уровня. Таким образом, выстраивается иерархия власти, и структура управления приобретает иерархическую форму. Необходимо избегать пересечения областей власти и полномочий, так как это ведет к противоречиям в выполнении работы, несогласованности сроков выполнения и т.п.

Разделение ответственности – это принцип, определяющий организацию трудового процесса гостиничного предприятия. Деятельность менеджера характеризуется функциями (что он может делать), обязанностями (что он должен делать) и ответственностью (за что он должен отвечать). Функции и обязанности могут совпадать, но ответственность и обязанности на практике управления гостиницей часто не соответствуют друг другу, т.е. работу выполняет один человек, а отвечает за нее другой. Такое положение нельзя считать нормальным. Ответственность должна строго соответствовать обязанностям менеджера. Это еще более важно в сочетании ответственности и власти.

Сочетание полномочий и ответственности – это принцип, реализация которого дает возможность предотвращать злоупотребление властью и мотивировать ответственное отношение менеджера к решаемым проблемам. Нельзя реализовать полномочия и избежать ответственности, в то же время нельзя отвечать за то, что не входит в полномочия. Когда делегируется власть и ответственность подчиненному для выполнения определенной работы, менеджер не освобождается от ответственности перед вышестоящим руководством за выполнение соответствующего задания.

Функциональное ограничение деятельности – это принцип, связанный с разделением труда. Разделение труда предполагает и функциональное разграничение, и ограничение деятельности. Это определяет целостность заданий, четкость в установлении ответственности и обязанностей. Соответственно, менеджер одного подразделения не может дать задание или передать полномочия и ответственность работникам другого подразделения, не может вторгаться в ту область деятельности, за которую он сам не отвечает. Если такое по тем или иным причинам происходит, это создает моральные проблемы.

Диапазон контроля (нормы подчиненности) – это число служащих или работников, которыми менеджер управляет непосредственно. Считается, что нормальным диапазоном контроля является 10-12 человек. Однако это не обязательно для всех подразделений гостиницы. Все зависит от вида работы, людей и уровня управления. Управление крупными коллективами менее эффективно. Если же менеджер руководит слишком маленькой группой, то его время используется также неэффективно. Персонал, не полностью занятый работой, создает издержки, порождаемые недостатками организации труда. Менеджер должен определить сотруднику задание, которое ему по силам выполнить, и по мере необходимости помочь ему. Это позволяет сохранить уровень эффективности управления на максимально возможной высоте.

Коммуникации – это связи между функциями, подразделениями системы управления и между персоналом гостиницы, без которых невозможна совместная деятельность. Коммуникации могут быть словесными или письменными. Некоторые из них должны иметь

только письменную форму, чтобы впоследствии не возникало вопросов, что было сказано, кем, когда. Коммуникационный аспект менеджмента отражает опыт, научность и искусство управления.

В структуре гостиницы можно выделить две составляющие – техническую и социальную. Техническая структура гостиничного предприятия представляет собой материальную базу гостиницы, образованную зданиями, оборудованием и технологиями. Техническая структура является жесткой, она определяет необходимый профессиональный состав работников. Социальная структура образована персоналом гостиницы, существующими формальными и неформальными группами, всем многообразием личных и производственных отношений, связей между структурными подразделениями по горизонтали и по вертикали. Социальная структура является гибкой, меняющейся в зависимости от складывающейся ситуации.

Контрольные вопросы:

1. Дайте характеристику линейным функциям управления.
2. Дайте характеристику административным функциям управления. В чем их особенности и преимущества?
3. Что собой представляет организационная структура управления гостиничным комплексом?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №14

Тема:1.14. Организационные структуры управления.

Принципы построения организационных структур предприятия туризма.

Цель работы: изучить принципы построения организационных структур предприятия туризма.

Теоретическая часть:

Туристская деятельность — это организованная деятельность по предоставлению туристских услуг. Рынок туризма характеризуется большим числом субъектов, участвующих в процессе производства и продвижения туристской услуги. При всем разнообразии субъектов рынка (туристские предприятия, объединения, турагенты, туроператоры и т.п.) между ними устанавливаются логические взаимоотношения уровней управления и функциональных служб, которые с помощью менеджмента строятся так, чтобы достичь стратегических целей туристской отрасли. Организационная структура управления туризмом позволяет упорядочить совокупность взаимосвязанных элементов внутри любой туристской организации, туристского рынка.

Управление туристской структурой представляет собой распределение задач между структурными подразделениями и работниками, в том числе наделение их полномочиями на осуществление того или иного направления туристской деятельности или деятельности по обеспечению функционирования организации.

Организационная структура управления в сфере туризма, так же как в любой другой организации, включает звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи между ними — горизонтальные и вертикальные.

Звенья управления в туристской организации определяются ее масштабами. В небольших туристских организациях с малочисленным штатом управленческие звенья представлены отдельными специалистами. Крупные туристские организации разделяются на структурные подразделения, ориентированные на выполнение соответствующих функций управления. Связи между структурными подразделениями носят горизонтальный характер.

Уровни управления туризмом представляют собой совокупность звеньев управления, отражают иерархическое построение организации и отношения руководства и подчинения между уровнями разного уровня.

Управленческие задачи менеджеров в сфере туризма, тур- агентов, туроператоров, которые работают на разных уровнях управления, зависят от должности и специализации.

Например, менеджер по работе с предприятиями общественного питания заключает договоры с ресторанами, столовыми, кафе в определенном туристском регионе и контролирует их соблюдение. В крупных туристских холдингах, занимающихся туроператорской деятельностью, менеджер может заниматься решением подобного рода задач во всех туристских регионах, с которыми работает организация.

Вертикальная зависимость и соподчинение ступеней управления позволяют распределить ответственность за принятие и реализацию управленческих решений между работниками организации.

На высшем уровне управления — директором и его заместителями (председателем совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением) разрабатываются решения стратегического характера, затрагивающие политику организации в сфере развития туристской деятельности, расширения географических маршрутов (например, в туристическом агентстве «Европа» (Москва) в задачу генерального директора входят разработка политики развития организации, выявление перспектив расширения зоны туризма). Помимо этого, руководители осуществляют координирование деятельности своих заместителей — руководителей отделов и других подчиненных.

Специфика единоначального или коллегиального управления определяет два подуровня управления — полномочное управление и общее руководство.

Средний уровень управления обеспечивает реализацию политики функционирования организации, разработанной руководством высшего уровня, и делегирует определенный объем задач подразделениям и отделам низшего уровня. Специалисты среднего уровня отвечают за подбор работников для выполнения поставленной задачи и обеспечение его необходимыми ресурсами и информацией, осуществляют контрольные функции, так как они отвечают за своевременное выполнение поставленных задач, и проводят мониторинг результатов с целью выявления отклонений от запланированных показателей. Например, руководитель отдела продаж планирует деятельность менеджеров по продажам, устанавливает для них график работы, показатели будущих продаж, оценивает результаты их предыдущей работы, осуществляет текущий и конечный контроль, проводит обучение и информационную поддержку.

Специалистам среднего уровня необходимо знать всю специфику туристской деятельности, быть хорошими организаторами, обладать навыками работы с персоналом.

На низшем уровне управления менеджеры выполняют не только управленческие, но и исполнительские функции. Они заняты реализацией еженедельных и ежедневных задач, работают непосредственно с исполнительским персоналом организации и отвечают за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей. Например, менеджер по рекламе занимается поиском подрядных организаций по изготовлению и размещению рекламы, ставит перед ними конкретные задачи, заключает с ними договоры, контролирует их деятельность, отвечает за качество рекламного продукта.

В небольших турфирмах иногда отсутствует низший уровень управления в силу немногочисленности персонала. Его функции выполняют управленцы среднего уровня.

Многоуровневая структура управления в туристской организации целесообразна при: разветвленной сети обслуживания и большом географическом охвате, большом числе работников.

В менеджменте туризма выделяют следующие основные организационные структуры управления: линейную, функциональную и линейно-функциональную.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение организационной структуры управления.
2. Какова цель формирования организационной структуры управления?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 15

Тема:1.15. Виды и функции уровней управления.

Профессиональные стандарты работников гостиничного предприятия и туристических предприятий.

Содержание занятий:

1. Изучить профессиональные стандарты работников гостиничного предприятия.
2. Изучить профессиональные стандарты работников туристических предприятий.

Самостоятельная работа:

1. Для каких целей профессиональные стандарты применяются в организации.
2. Алгоритм внедрения профессиональных стандартов в организации.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 16

Тема:1.16. Структура служб.

Структура служб предприятий туризма и гостеприимства.

Содержание занятий:

1. Характеристика основных гостиничных служб туризма и гостеприимства
2. Решение ситуационных задач, связанных с деятельностью отдельных гостиничных служб.

Самостоятельная работа: стандарты обслуживания в наиболее известных сетевых отелях.

Творческая работа: составьте должностные характеристики, необходимые для служащих отеля «фронт-офис» и «бэк-офис».

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 17

Тема:1.17. Мотивация труда

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение понятию «мотивация труда»?
2. Стимулы к труду?
3. Характеры вознаграждения.
4. Теории мотивации?
5. Система мотивов.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 18

Тема:1.18. Лояльность персонала.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение понятию «лояльность персонала»?
2. Что является основой лояльности персонала?
3. Как можно формировать лояльность персонала к компании?
4. Сформулируйте программу лояльности для предприятий сферы услуг:
 - для турагентской компании;
 - туроператорской компании;
 - несетевой гостиницы;
 - гостиницы, входящей в международную сеть;
 - ресторана.

Самостоятельная работа: Какие могут быть общие черты и отличия в программах лояльности для каждого из предприятий?

Основная литература:

1. Абдурахманов Р.А. Социальная психология личности, общения, группы и межгрупповых отношений [Электронный ресурс] : учебник / Р.А. Абдурахманов. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 368 с. — 978-5-4486-0173-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72456.html>

2. Виговская М.Е. Психология делового общения [Электронный ресурс] : учебное пособие для ССУЗов / М.Е. Виговская, А.В. Лисевич, В.О. Корионова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2016. — 73 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/44184.html>

3. Иванов П.В., Турянская Н.И.. Менеджмент и управление персоналом в гостеприимстве: учебник для СПО /. — М.: Издательство Феникс, 2021. — 396 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-04589-5. <https://www.biblio-online.ru/viewer/12AC7584-3AAC-48DC-A720-4CA49A6FD829#page/1>

3. Рассохина, Т. В. Организация туристской индустрии: менеджмент туристских дестинаций : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. В. Рассохина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 210 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-12302-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/475949>

4. Скибицкая, И. Ю. Деловое общение : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. Ю. Скибицкая, Э. Г. Скибицкий. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 247 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09063-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/474137>

5. Собольников, В. В. Этика и психология делового общения : учебное пособие для среднего профессионального образования / В. В. Собольников, Н. А. Костенко ; под редакцией В. В. Собольникова. — 2-е изд., перераб. И доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 202 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-06957-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/474165>

6. Сущинская, М. Д. Культурный туризм : учебное пособие для среднего профессионального образования / М. Д. Сущинская. — 2-е изд., испр. И доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 157 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08314-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472073>

Дополнительная литература:

1. Каратаева О.Г. Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.Г. Каратаева, О.С. Гаврилова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 111 с. — 978-5-4486-0152-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72807.html>

Интернет-ресурсы:

1. Новости гостиничного бизнеса - www.hospitality.ru
2. Административно-управленческий портал - www.aup.ru
3. Главная - Российская Гостиничная Ассоциация – РГА www.rha.ru