

бота по утвержденным нормативам и согласно директивным указаниям, соблюдение административно-правового и технологического регламента.

*Рациональность и высокий технико-организационный уровень организационной структуры* означают: звенность системы управления, оптимальную централизацию функций управления, сбалансированность распределения прав и ответственности, специализацию и функциональную замкнутость подсистем и др.

Для оценки эффективности деятельности организации определяется *соответствие системы и структуры данному объекту управления*. Также учитывается способность организации реализовать *показатели системы целей организации*.

При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления и ее организационной структуры допускается использование не связанных в единую систему частных показателей. Основные требования к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигнутого эффекта.

Организационная структура компаний индустрии гостеприимства определяет не только ее экономическую эффективность, но и моральную и трудовую удовлетворенность персонала. Менеджерам необходимо определить влияние организационной структуры и методов организации работы на поведение и деятельность сотрудников компании. Структура, как считает зарубежный ученый Шаффер, также является главным компонентом эффективной корпоративной стратегии.[8, с. 345] Организационная структура неразрывно связывает процесс менеджмента и поведение людей на рабочем месте.

### Источники и литература

1. Папирян Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: (отели и рестораны). – М.: ОАО «НПО «Изд-во «Экономика», 2000. – С. 23-35
2. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999.
3. Мельников В. П., Маренков Н. Л., А. Г. Схиртладзе. Управление организацией: Учебное пособие / Под ред. акад. В. Н. Мельникова и проф. Н. Л. Маренкова. – М.: КНОРУС, 2004. – С.11-21, С.27-33.
4. Torrington D., Weightman J and Jons K. Effective Management: People and Organisation. Prentice-Hall, 1989.
5. Handy C B. The Age of Unreason. Business Books, 1989.
6. Aldag. Raymond. J. and Timothy M, Stearns Management Cincinnati: South-Western Publishing. 1987.
7. Rily, Michal. Human resource management: A guide to personnel management in the hotel and catering industry: Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd. 1991.
8. Schaffer J-, D. Strukture and Strategy: Two Sides of Success in Rutherford D., G. (ed) Hotel Management and Operations, VNR, 1990.

## Логинава А. КОНЦЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Изменения, происшедшие в экономической и политической системах нашей страны, с одной стороны, открыли новые возможности, с другой - внесли значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Можно выделить *три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации*.

*Первый* – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это подчинение, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

*Второй* – вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения. Огромное влияние на поведение российского работника любого ранга оказывает такая составляющая русской культуры, как философское мировосприятие.

*Третий* – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Перечисленные факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации на предприятии.

Необходима разработка принципиально новых подходов к приоритетам ценностей. Главное внутри организации - работники, а за пределами - потребители продукции.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются специальные службы.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус и слабы в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшими в них являются:

- социально-психологическая диагностика;

- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений;
- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- правовые вопросы трудовых отношений;
- психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план; в их решении заинтересована каждая организация.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размером организации, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

Ниже приведен состав профессиональных подсистем системы управления персоналом организации, объединяющих однородные функции, носителями которых являются различные подразделения по работе с кадрами. В зависимости от размера организаций и состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных – функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется **система управления персоналом организации**. В качестве базы для ее построения используются принципы, т.е. правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

В систему управления персоналом входят следующие подсистемы:

- условий труда;
- трудовых отношений;
- оформления и учета кадров;
- развития социальной инфраструктуры;
- разработки оргструктур управления;
- планирования, прогнозирования и маркетинга персонала;
- развития кадров;
- анализа и развития средств стимулирования труда;
- юридических услуг.

**Стратегия кадровой работы** по созданию системы управления персоналом включает в себя следующие элементы.

**1. Ориентация на новые задачи и функции.** С изменением функций системы управления персоналом должны измениться роль и место кадровой службы организации. *Основными инструментами* кадровой службы становятся такие формы и методы работы с персоналом как:

- планирование и привлечение необходимого числа работников;
- подготовка и обучение сотрудников;
- оценка участия каждого из сотрудников в достижении коллективных целей;
- вознаграждение сотрудников, мотивация высокоэффективного труда;
- развитие психологических, творческих и личностных характеристик персонала;
- расширение диапазона профессиональных навыков с помощью ротации кадров или временного управленческого моделирования.

**Стратегия кадровой работы** по созданию системы управления персоналом включает в себя следующие элементы.

**1. Ориентация на новые задачи и функции.** С изменением функций системы управления персоналом должны измениться роль и место кадровой службы организации. *Основными инструментами* кадровой службы становятся такие формы и методы работы с персоналом как:

- планирование и привлечение необходимого числа работников;
- подготовка и обучение сотрудников;
- оценка участия каждого из сотрудников в достижении коллективных целей;

- вознаграждение сотрудников, мотивация высокоэффективного труда;
- развитие психологических, творческих и личностных характеристик персонала;
- расширение диапазона профессиональных навыков с помощью ротации кадров или временного управленческого моделирования.

Под термином «процедура управления персоналом» следует понимать комплекс методов, приемов воздействия организации на своих сотрудников, осуществляемых по единому плану с целью максимального использования их потенциала для достижения целей организации.

Требуется развернутая система кадровой работы, опирающаяся не столько на организационные методы, сколько на достижения современной управленческой психологии и проективные методики оценки. Необходимо ясно представлять себе требования к перспективным вакантным должностям и привлекаемому кадровому составу, иметь современные тонкие системы их оценки. В настоящее время существуют проблемы взаимодействия работников с руководством, директорами управлений, начальниками отделов, наблюдается незнание руководителем кадровой службы экономических перспектив развития организации и многое другое.

*Руководство организации должно определить для себя ряд параметров управления персоналом, а именно модель мотивации персонала, стиль руководства персоналом, методы компенсации, основные направления повышения квалификации сотрудников в рамках внутрифирменной системы, социальную программу, традиции и ритуалы корпоративной культуры, имидж работников, а также выбрать идею, лежащую в основе всего процесса управления персоналом организации. Это может быть особый механизм стимулирования новаторской деятельности действующего персонала, нацеленность на инновации, ставка на приток талантливой молодежи или создание временных рабочих групп под конкретные проекты для прорыва в том или ином сегменте финансового рынка и др.*

*Совокупность определенных точек зрения по этим параметрам и составит концепцию управления персоналом именно этой организации.*

**2. Роль кадровой службы или кадрового управляющего в управлении персоналом.** Все формы и методы работы с персоналом в организации направлены на достижение ее целей (или должны быть направлены). Иначе говоря, управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники используют свой потенциал для достижения стоящих перед фирмой задач.

*Оценка эффективности деятельности кадровых служб с помощью специально созданных для этого показателей: удовлетворенности сотрудников в труде, текучести кадров, часах, потраченных на переподготовку персонала, и т.д. – не имеет положительных перспектив в современном бизнесе, так как отражает лишь по попытку количественно измерить качественные показатели. Взятые в отрыве от целей фирмы, эти потенциально важные показатели способствуют изоляции кадровой службы от реальных управленческих процессов, превращению ее в "государство в государстве".*

Эти показатели нуждаются в дополнении – оценке затрат на достижение поставленных целей. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Интегральный показатель (эффективность на уровне организации) трансформируется во множество других показателей на более низких уровнях, показывающих эффективность управления персоналом подразделений.

*Существует несколько ценных элементов старой системы, которые необходимо использовать при оценке эффективности деятельности кадровых служб:*

- отлажена система профотбора кандидатов на вакантные места на конкурсной основе;
- заложены основы резервирования кадров на номенклатурные должности;
- традиционно изучается микроклимат в коллективах с целью последующей его психокоррекции;
- осуществляется регулярный контроль высшего руководства за положением дел на местах;
- существуют рекомендации управленческому звену персонала по вопросам регулирования деловых, морально-этических норм поведения во взаимоотношениях с подчиненными сотрудниками;
- разработаны меры по подготовке (мастерскому обучению) и повышению квалификации персонала; прилагаются усилия по обеспечению условий для получения сотрудниками организаций профильного образования (это более характерно для регионов, чем для крупных городов);
- в целях обеспечения обратной связи с руководством проводятся неформальные мероприятия;
- усилия по формированию корпоративного мышления у сотрудников фирмы опираются на возрожденные идеологические элементы.

*В идеальной организации управление персоналом полностью осуществляется руководителями подразделений. Однако в реальной жизни практически каждая организация нуждается во внутренней структуре, занимающейся исключительно этим вопросом. Служба управления персоналом должна изменяться в предвосхищении изменений целей организации, в определении которых ее представители должны играть самую активную роль.*

*Среди множества качеств, которыми в современных условиях должны обладать специалисты по управлению персоналом, следующие четыре играют ключевую роль:*

- знание бизнеса (сферы деятельности организации);
- профессиональные знания и навыки в области управления персоналом;
- лидерство и умение управлять переменами;

способность к обучению и совершенствованию.

## **Малышенко К. МАРКЕТИНГОВЫЙ АСПЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕКРЕАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА ЮЖНОГО БЕРЕГА КРЫМА**

### **Resume**

*L'article est consacré aux questions de l'analyse des ressources humaines des entreprises du secteur touristique de la région de la Grande Yalta dans l'aspect de la formation de la stratégie de marketing. Le résultat de l'analyse est la définition des particularités des groupes des entreprises du secteur touristique. On a proposé la méthode de la formation de la stratégie des prix des entreprises de ce secteur.*

I. Вступление. Одним из важнейших факторов конкурентоспособности предприятий рекреационного комплекса, наряду с месторасположением и наличием со временных основных фондов, являются высококвалифицированные кадры [7, стр. 67]. Именно наличие хорошо обученных работников во многом определяет престиж гостиницы, санатория или ресторана. В условиях растущей международной конкуренции в сфере туризма особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого предприятия. Успех работы туристской фирмы обеспечивают работники, занятые на ней. Поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

На каждом крупном туристическом предприятии возникает необходимость в определении численности персонала и его квалификации, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учетом интересов фирмы и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т. д. Сегодня особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Главный потенциал туристического предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют фирме существовать.

Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри предприятия (организации).

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

Успехи ведущих западных фирм в обеспечении высокого качества турпродукта, его быстрого обновления, снижении издержек производства и интеграции усилий персонала связаны с тем, что в них созданы высокоэффективные системы руководства персоналом. Большое значение для эффективной кадровой политики имеет анализ характеристик рынка рабочей силы. Внутрипроизводственные особенности организации, такие, как поставленные цели развития фирмы, тенденции ее управленческого стиля, конкретный характер решаемых ею задач, специфика рабочих коллективов и др. также должны приниматься в расчет для обеспечения эффективности кадровой политики.

Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике управления персоналом туристской организации.

Исследование человеческих ресурсов в маркетинговом аспекте, как стратегических ресурсов требует особого подхода, комбинирующего в себе не только сугубо статистические, но и качественные показатели оценки. Кроме того, данный подход должен дать возможность оценить ресурсы и предоставить информацию для оценки стратегического положения предприятия.

Необходимо отметить, что исследованиям человеческих ресурсов рекреационного комплекса ЮБК в отечественной литературе уделяется недостаточно внимания, и научные работы в этой области практически отсутствуют.

II. Постановка задания. Цель разработки методики маркетингового анализа является получение информации о конкурентном статусе предприятия рекреационного комплекса в области человеческих ресурсов и установление взаимосвязи с другими показателями. Поэтому, прежде всего, необходимо определиться с возможными вариантами получения информации и подобрать соответствующие статистические методы исследования.

Для сбора информации была использована анкета по оценке человеческих ресурсов, разработанная в ходе реализации проекта TEMPUS-TACIS в Крымском Государственном гуманитарном институте (PROJECT N° CD-JEP-22044-2001/UKR MANAGEMENT DES ORGANISATIONS ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN CRIMEE 15 Avril 2002-14 Avril 2005). Данная анкета содержит различные показатели по оценке персонала в разрезе уровней управления, возрастных групп, и наличия образования (с указанием количества человек имеющих специальное образование). На втором этапе были определены объекты рекреационного комплекса ЮБК (всего 40 предприятий) где и было проведено анкетирование. Полученные данные были представлены в виде базы данных. Здесь же дополнительно приведены данные о месте расположении предприятия (населенный пункт на ЮБК), форме собственности, расстоя-