**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**Тема 1. Понятие, сущность и механизм управления персоналом**

* 1. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления.
	2. Понятие и сущность управления персоналом.
	3. Концептуальные основы управления персоналом.
	4. Роль кадровых служб в системе менеджмента персонала.

Контрольные вопросы:

1. Почему управление персоналом-одна из важнейших функций менеджмента?

2. В чем суть механизма управления персоналом?

3. Определите основные цели управления персоналом?

4. Какая взаимосвязь управленческих задач в туристической индустрии с производственными проблемами?

5. Представьте процесс трансформации содержания концепции управления персоналом в постиндустриальной экономике.

6. Опишите (примерную) структуру кадровой политики турфирмы.

7. Какие характерные особенности открытой и закрытой кадровой политики в туристической индустрии?

8. Имеется ли отличие понятий «управления человеческими ресурсами (управление персоналом)» от традиционной «кадровой работы». Если «да», то в чем?

9. Какая на Ваш взгляд должна быть структура современной службы управления персоналом.

Дополнительно для студентов РКС:

1. Сформулировать те недостатки, которые присущи туристическому предприятию, где Вы проходили практику в области управления персоналом. Поясните причины этих недостатков.

2. Составьте примерный план (перечень мероприятий) по созданию эффективной системы управления персоналом на Вашей базе практики.

**Тема 2. Планирование потребности в персонале**

2.1 Содержание и схема планирования.

2.2 Определение потребности в персонале.

2.3 Планирование набора, высвобождения и развития персонала.

2.4 Планирование расходов на персонал.

Контрольные вопросы:

1. Дайте характеристику подфункций планирования кадрового потенциала.

2. Назовите принципы планирования персонала.

3. Определите задачи планирования потребности в персонале.

4. В чем суть стратегического и оперативного планирования персонала.

5. Дайте характеристику подходов к определению потребности в персонале.

6. Назовите и дайте характеристику методов планирования персонала.

7. Охарактеризуйте факторы определения потребности в кадрах.

8. Представьте основные этапы планирования потребности в персонале.

9. В чем суть планирования расходов на персонал?

Решение конкретных ситуаций

**Задание 1.** Рассмотрите количественные, качественные и временные аспекты потребности в кадрах применительно к своему туристическому предприятию (база практики).

Определите основные показатели и факторы, влияющие на потребность в кадрах.

**Задание 2.** Рассмотрите одно из структурных подразделений Вашего места работы (практики).

Определите количество персонала, необходимого для создания нового турпродукта.

**Тема 3. Набор и отбор персонала**

3.1 Кадровая политика предприятий туристической индустрии.

3.2 Сущность и источники набора персонала.

3.3 Содержание и особенности отбора персонала в туристической индустрии.

3.4 Современные требования к персоналу в туристической индустрии.

Контрольные вопросы:

1. В чем суть кадровой политики в области отбора кадров и определении принципов приема на работу?

2. Раскройте качественный аспект процесса отбора кадров в туристической индустрии.

3. Назовите источники информации для отбора персонала.

4. Какие рынки рабочей силы используются в процессе привлечения персонала?

5. Дайте характеристику преимуществ и недостатков отбора кадров с разных рынков труда.

6. Имеются ли отличия отбора персонала для туристической индустрии от других отраслей? Если «Да», то «В чем» эти отличия?

7. Охарактеризуйте требования к персоналу в туристической индустрии.

Решение конкретных ситуаций

**Задание 1.**

1. Попытайтесь сформулировать принципы кадровой политики, положенные в основу формирования трудового коллектива в турфирме – базе практики. Проанализируйте подходы и источники набора кадров в турфирме – базе практики за последние 5 лет и дайте оценку их эффективности.
2. Как Вы понимаете выражение "потребность в кадрах'? Попытайтесь определить правильность отбора кадров для функционирующих подразделений данной турфирмы.
3. Назовите источники информации при подборе кадров; дайте их характеристику. Выясните, какие из них носят объективный характер. Оцените предложенный в табл. 3.1 перечень источников информации, его достаточность (недостаточность). Дополните таблицу с учетом теории и практики Вашей работы в этом направлении.
4. Подумайте, каким образом можно расширить перечень преимуществ набора как на внутреннем рынке, так и на внешнем. Выявите и объясните проблемы при отборе кадров на различных рынках в фирме, где Вы и проходили практику.

5. Как в перспективе могут быть, по Вашему мнению, решены проблемы рынков рабочей силы в Вашей организации?

**Задание 2.**

Туристическая компания «А Тур» в связи с удачной попыткой выхода на западный рынок имеет необходимость расширения своего вида деятельности. Перед менеджером по персоналу поставлена задача разработать перечень требований, проранжировать их по значимости и подобрать соответствующего работника. Изложите Вашу точку зрения и сделайте обоснование составленного Вами перечня требований.

**Тема 4. Методы и стиль управления персоналом**

4.1 Понятие, классификация и характеристика методов управления персоналом.

4.2 Организационно-административные методы.

4.3 Экономические методы.

4.4 Социально-психологические методы.

4.5 Стиль руководства туристической фирмой.

4.6 Современные персонал-технологии управления персоналом.

4.7 Стиль руководства турфирмой.

Контрольные вопросы:

1. В чем суть понятия «метод управления персоналом"?
2. Как классифицируется методы управления персоналом по направленности, содержанию и организационной форме?
3. В чем отличие организационно-административных методов от других?
4. Какие типы подчинения встречаются в практике управления персоналом в туристической индустрии?
5. Суть экономических методов управления персоналом. Каков набор и содержание рычагов экономического воздействия на персонал в туристической индустрии?
6. В чем суть социально-психологических методов управления персоналом?
7. Раскройте понятие о стилях руководства.
8. Дайте характеристику стилей управления персоналом.

Решение конкретных ситуаций

**Задание 1.**

1. На конкретных примерах покажите применение менеджером различных методов управления и стилей руководства. Выявите случаи, когда стиль руководства сдерживает развитие предприятия и вступает в противоречие с эффективными методами управления.

2. Попытайтесь определить стиль руководства известного вам менеджера (авторитарный, демократический или невмешательский). Дайте ваши объяснения.

**Задание 2.**

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

**А.** Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решения начальника; предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах начальник.

**В.** Выражу свое несогласие с решением начальника; предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его зада­ния, порученные моему подчиненному без моего согласия.

Г. В интересах дела отменю задание начальника, прикажу под­чиненному продолжать начатую работу.

Ситуация 2

Между вашими подчиненными возник конфликт, мешающий им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к вам, чтобы вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Ваша позиция в данной ситуации:

**А.** Мое дело — не допустить, чтобы они конфликтовали на работе, а решать конфликт — их личное дело.

Б. Лучше всего разобраться в этом общественным организациям.

В. Прежде всего необходимо разобраться в причинах конфликта самому и попытаться найти способ их примирить.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива — авторитет для кон­фликтующих, и воздействовать на людей через него.

Ситуация 3

Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил задание в срок, хотя дал слово сделать эту важную работу к намеченной дате. Ваша реакция:

**А.** Сначала добиться выполнения задания, а затем уже поговорить наедине: воспитывать, а если надо — наказать.

Б. Поговорить с ним наедине, выяснить причину срыва, добиться выполнения работы, наказать в случае повторного нарушения вдвойне.

В. Сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, и посоветоваться о том, какую форму воздействия применить к нему.

Г. Отменить задание, передать вопрос на решение коллектива. В дальнейшем вести тщательный контроль за его работой, вовремя исправлять ошибки.

**Тема 5. Оценка деятельности персонала**

5.1 Анализ и оценка результатов труда персонала.

5.2 Методы оценки персонала.

5.3 Личность менеджера и требования к менеджеру туристической индустрии.

5.4 Управление персоналом в системе ГРИД.

5.5 Оценка персонала на основе управленческой решетки ГРИД.

5.6 Методика оценки эффективности системы управления персоналом.

5.7 Технология совместной экспертной оценки персонала.

5.8 Аттестация и аудит персонала.

Контрольные вопросы:

1. Назовите и охарактеризуйте методы оценки персонала.

2. По каким критериям оценивается труд претендентов на вакантную должность?

3. Дайте классификацию и охарактеризуйте средства оценки персонала в туристической индустрии.

4. Какова методика эффективного ведения интервью с претендентом на должность?

5. В чем суть экспертной оценки персонала?

Решение конкретных ситуаций

**Задание 1.**

Попытайтесь на основе рис. 4.2. оценить труд наиболее известных Вам членов Вашего коллектива. (Проведите личный треннинг). Соответствуют ли цели оценки работника, представленные на рис. 4.1, целям оценки в организации, где Вы проходили практику.

**Задание 2**

*Упражнение 1*

Вы хотите провести интервью с начальником отдела реализации турпродукта. Составьте профиль требований позиции «начальник отдела реализации» и проведите интервью.

Упражнение 2

Экономист работал в организации всего один год. Он уходит, и Вы понимаете, что главная причина—это недостатки в стиле работы начальника экономического отдела. Как Вы будете вести последнюю беседу с экономистом? Подготовьте структуру беседы.

Упражнение 3

Вы ищите нового заместителя директора турфирмы. Вы получили 18 заявлений кандидатов. Как Вы оцениваете переданные документы кандидатов?

Ваша цель: Вы хотите выбрать 5-6 кандидатов и пригласить их на интервью и тестирование в фирму для окончательного решения вопроса?

Рекомендации к упражнениям 1—3

1. Установите взаимопонимание с кандидатом и дайте ему возможность чувствовать себя свободно.
2. В ходе интервью концентрируйте внимание на требованиях к работе.
3. Не оценивайте по первому впечатлению. Подождите, пока не получите всю информацию.

Подготовьте перечень структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам. Вместе с тем будьте достаточно гибки, чтобы исследовать другие возникающие вопросы.

Упражнение 4

Оценки имеют субъективный характер (элемент). Какие ошибки мо­гут возникнуть в процессе интервью? Назовите их причины.

 **Конкретные ситуации для круглого стола**

**Ситуация № 1**

ООО «А-тур» занимает хорошее положение на рынке туристических услуг. Однако за последние три года произошло снижение доходов от реализации товаров, продукции работ услуг: 2010 г. – 1.700.423 доллара;

2011 г. – 1.047227 доллара; 2012 г. – 926 000 долларов.

Вследствие этого снизилась прибыль ООО «А-тур».

На совещании руководством ООО «А-тур» были высказаны следующие замечания:

1. Неритмичное выполнение прогнозных расчетов по доходу по месяцам отчетного года и невыполнение его в целом за год.
2. Недостаточная работа с клиентами.
3. Отсутствие должной гибкости по прямым и накладным расходам.
4. Сравнительно высокий уровень издержек обращения, нерациональ­ное использование материальных и финансовых ресурсов.
5. Возросла текучесть кадров.
6. Имели место нарекания клиентов на уровень культуры обслуживания.
7. Возникали конфликтные ситуации в коллективах структурных под­разделений при поощрении работников.
8. Некоторые работники в течение длительного времени не повышали свою квалификацию.
9. Не обновляется должностным образом турпродукт.
10. Не уделялось должного внимания изучению покупательского спроса.

11. Увеличилась себестоимость турпродукта.

Мы провели кампанию по привлечению работников и вследствие этого имеем ряд заявлений. Теперь нужно оценить претендентов, то есть определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное место.

Проведите экспертную оценку пяти претендентов на должность заместителя директора ООО «А-тур».

**Исходные данные:**

*Характеристика Иванова А.П.*

1973 года рождения, образование высшее.

Иванов А.П. в 1997 г. закончил БГЭУ по специальности «Экономика и управление на предприятии». В последнее время работал менеджером в одной из турфирм. Проявил себя грамотным специалистом и умелым руководителем, стремящимся к повышению профессиональных знаний и практических навыков. Чуткий, добросовестный и самокритичный человек. Проявил настойчивость и творческую самостоятельность при принятии управленческих решений, расширении видов дополнительных услуг, что позволило значительно улучшить производственные показатели.

Иванов А.П. обладает хорошими деловыми качествами, трудолюбив, постоянно ищет новые пути в совершенствовании управления и организации трудовой деятельности. Постоянно следит за новинками. Целеустремлен, настойчив. В отношении к подчиненным требователен, строг, но справедлив. Умеет найти индивидуальный подход к каждому работнику, оценить его достоинства и использовать в практической деятельности. Способствует созданию нормального микроклимата в коллективе. Благодаря педантичному отношению Иванова А.П. к своим обязанностям, умению убедить, повести за собой людей коллектив достиг хороших результатов. Не всегда контролирует результаты труда, планирует работу по интуиции, на "глазок".

*Характеристика Дементьева Д.А.*

1975 года рождения, образование высшее.

Дементьев Д.А. работает в торговой фирме с 1997 г. после окончания дневного отделения БГЭУ.

В настоящее время — в должности заместителя директора магазина. За время работы проявил себя знающим специалистом, имеющим организаторские способности. Серьезное внимание уделяет всем аспектам торговли, не боится ответственности, нередко превышал свои полномочия в оперативном управлении торговым процессом. Закончил курсы переподготовки в институте туризма БГУФК.

Немногословен, строго логичен, корректен, вежлив. В суждениях довольно категоричен, реакция быстрая. Любит власть. Не скрывает нетерпения, если собеседник говорит не по существу. Подчиненные его уважают и побаиваются. Но, по общему мнению, справедлив, стремится объективно разобраться в конфликтных ситуациях, не ищет "стрелочника". Внутри коллектива ровен, поддерживает со всеми деловые отношения.

*Характеристика Юрьева Л.Ф.*

1980 года рождения, образование высшее, экономическое.

Юрьев Л.Ф. работал в последнее время ведущим специалистом по туризму в отделе спорта и туризма областного города.

Известен как энергичный работник, хороший организатор, фанатичный сторонник внедрения современных методов управления. С интересом изучает достижения в области туризма в стране и за рубежом, стремится шире внедрять прогрессивные методы работы. Хорошо владеет обстановкой в коллективе, ориентируется в организационных проблемах и сложных экономических условиях. Умеет глубоко анализировать возникающие трудности, всегда находит наиболее верное решение. Пользуется авторитетом, умеет сплотить коллектив, направить его усилия на достижение намеченных целей. Настойчив, имеет небольшой дефект речи.

*Характеристика Терехович И.К.*

1979 года рождения, образование высшее.

Терехович И.К. трудовую деятельность начала в 1998 г. Окончила факультет «Высшая школа туризма» БГЭУ. Работает заместителем директора небольшой турфирмы.

Умеет организовать свое рабочее время, наладить нормальные взаимоотношения в коллективе. Общительна, обаятельна, вступает с людьми в разноплановые контакты — от производственных вопросов до сугубо личных.

Много работает над повышением своего профессионального уровня. Прилагает усилия для обеспечения нормальной работы коллектива в сложных современных условиях. Следит за новинками и использует их в практической деятельности.

Требовательна к себе и подчиненным, непримирима с недисциплинированностью и безответственностью. Человек энергичный, жизнерадостный. Возникающие конфликты разрешает объективно, всегда находит понимание у собеседников. Отличает ее некоторая застенчивость, робость в экстремальных ситуациях.

*Характеристика Федоровой Е.М.*

1984 года рождения, образование высшее. Окончила факультет «Высшая школа туризма» БГЭУ.

Работает в туристической фирме в должности менеджера. Зачислена в списки «Резерва на выдвижение».

Человек волевой, принципиальный, энергичный. К ней тянется молодежь, к ее мнению прислушиваются старшие коллеги. Следит за техническим прогрессом в отрасли, пытается внедрить его достижения в практику хотя получается у нее это не всегда. Умелый организатор, требовательна к себе и другим, отзывчива, легко вступает в контакты с людьми, пользует авторитетом в коллективе.

Однако болезненно переносит критику в свой адрес, старается избегать конфликтов. Не всегда рационально использует рабочее время. Охотно и качественно выполняет все виды общественных работ, старается вовлечь членов коллектива, инициативна, доброжелательна.

*Образец выполнения ситуации*

Оцениваем по пятибалльной системе претендента А (условно) по 20 критериям (см. п.4.3). Полученный результат подставляем в формулу

 Эи = 4x10+5x8+4x5+3x10+5x7+3x6+4x8+3x7+4x5 +

 146

 4x6+5x7+4x9+2x8+4x5+5x7+3x9 + 5x8+4x10+3x5\_ =

+ 146 146

= балла.

Аналогичным образом оцениваем и других претендентов. Результаты экспертной оценки служат ориентиром в процессе последующего проведе­ния интервью.

Контрольную оценку претендента А проводим по девяти параметрам (с. 79). Определяем степень развитости качеств от низкой до отличной.

К примеру, баллы

1. Компетентность - 5
2. Коммуникабельность - 2
3. эмоциональная устойчивость - 4
4. смелость - 5,5
5. доверие - 3
6. настойчивость - 6
7. личное обаяние - 3
8. умение заблаговременно позаботиться о чем-либо - 2

9)владение речью - 5,5

Полученный результат сравниваем с нормативом (эталоном).

**Ситуация № 2**

Проведите интервью собеседование с претендентом на должность заместителя директора турфирмы с учетом рекомендаций изложенных в параграфе 4.2.

Пример эффективного проведения интервью

1) Виды вопросов:

—вопросы с открытым ответом: что, как, почему, когда, где? Но если Вы слишком часто используете эти слова, то кандидат может чувствовать себя в состоянии обороны. Наблюдайте за "языком тела";

— вопросы об определенном предмете: не спрашивайте: "Расскажите мне о себе...", спрашивайте: "Расскажите мне о Вашем опыте с..."

Формулируйте эти вопросы коротко.

Не показывайте в вопросе, какой ответ Вы ожидаете. Например, неправильно: "Расскажите мне, что Вас больше всего удовлетворяет на Вашем рабочем месте?", правильно: "Расскажите о Вашем рабочем месте";

—вопросы самооценки;

— прямые вопросы: "Как Вы думаете, почему Вы так быстро стали директором?».

—косвенные вопросы: «Если я позвоню… как вы думаете, что он мне скажет, почему Вы так быстро стали директором?»

Кандидат всегда делает свою интерпретацию фактов. Расспрашивайте больше о фактах и делайте вывод;

— вопросы к примерной ситуации.

К таким вопросам кандидат не подготовлен, он реагирует естественно: "Опишите ситуацию, когда Вам как руководителю пришлось мотивировать сотрудников. Что Вы делали?" "Как бы Вы себя описали? Вы реагируете больше импульсивно или больше логично?" "Сравните Ваш рабочий день с идеальным рабочим днем, как Вы себе его представляете?" "Если бы Вас назначили сегодня директором, как бы Вы представляли себя сотрудникам?";

— вопросы о способностях: "Расскажите об одной из Ваших актуальных проблем", "Что Вы делали? Какие меры (решения) Вы приняли?", "Каковы были результаты?"

Если ответы узкоспециальные, попросите, чтобы Вам объяснили.

Иногда даже после двухчасового интервью не складывается четкого представления о способностях кандидата. Тогда можно постараться полу­чить представление о них иным путем:

* спросить прямо об определенной способности ("Что Вы можете рассказать о Ваших концептуальных способностях?");
* спросить о примерах ("Когда Вам пришлось использовать концептуальную возможность для решения определенной проблемы на работе?").
* Время (следите за регламентом, не увлекайтесь разговорами не по теме).
* "Язык тела" — манера держаться (используйте жесты открытос­ти, правдивости и неагрессивности).

*Примерный бланк сценария интервью.*

**Таблица 4.3. Определение потенциала претендента в процессе интервью**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Область вопроса | Описание | Вопросы |
| 1 | Мотивация к профессиональному развитию | Узнать о мерах, которые способствуют профессио­нальному развитию | 1. В какой степени Вы довольны своей должностью?2. Каковы причины недовольства?3. Какие профессиональные цели Вы преследуете?4. Что Вы делали для достижения этих целей? |
| 2 | Целенаправлен­ность и отстаи­вание (защита) своего мнения | Ставить себе цели, иметь свое мнение, отстаивать это мнение вескими аргументами | 1. Какими успехами Вы довольны?2. Как Вы их достигли?3. Назовите ситуации, когда Вы не смогли достичь своих целей.4. Какие трудности Вы при этом встречали? |
| 3 | Уверенность в себе и ответственность | Отвечать за свои успехи и неудачи, сильные и слабые стороны; принимать ответственность за себя и других. | 1. Вспомните ситуацию, когда Вам нанесли ущерб. Кто был ответствен за это?2. Каковы, на Ваш взгляд, Ваши сильные стороны?3. Что Вы лично в состоянии изменить, чтобы работать еще успешнее?4. Что Вы сделали для того, чтобы устранить Ваши слабые стороны? |
| 4 | Коммуникабельность и отзывчивость | Способность выразить собственные чувства, замечать чувства других, установить контакты, создать благоприятную атмосферу для бесед. | 1. Как Вы сегодня себя чувствуете?2. Думайте о сотруднике, с которым у Вас не складываются отношения. Как Вы себя чувствуете в его присутствии?3. Что Вы предприняли, чтобы улучшить отношения с ним? |
| 5 | Сотрудничество | Участвовать в решении задач вместе с другими сотрудниками | 1. Каковы Ваши интересы в других отделах фирмы?2. С какими отделами Вы имели контакты?3. Оцените сотрудничество с другими отделами. Какие конфликты существуют и как Вы их преодолеваете?4. Что заставило бы Вас решить конфликт с позиции силы? |
| 6 | Поведение при решении проблем и принятии решений | Знакомиться с проблемами, анализировать их, вырабатывать их решение, оценить альтернативные решения и принять оптимальное. | 1. Назовите проблемы, с которыми Вы сталкиваетесь в Вашей работе. Как Вы приступаете к их решению?2. В чем, на Ваш взгляд, суть этих проблем?3. Что привело к этой проблеме?4. Какие альтернативы для решения проблемы были в Вашем распоряжении? |
| 7 | Организация и адаптация | Целенаправленное решение задач, умение адаптироваться при изменении условий | 1. Какие проекты особенно требовали от Вас организационных навыков? Как Вы организовали этот проект?2. Были ли какие-то непредвиденные события во время реализации проекта? Как Вы адаптировали работу над проектом? |
| 8 | Сопротивление стрессу | Преодоление производственных и социальных на грузок | 1. Какие нагрузки Вы преодолевали в Вашей жизни?2. Как Вы преодолевали их? |
| 9 | Подходы | Подходы руководства к конфликтамПодходы к работе и личной жизни | 1. С какими проблемами, конфликтамиВы сталкивались как руководитель?2. Как Вы решали эти проблемы (конфликты)?1. Определите соотношение между работой и личной жизнью.2. Где Вы видите границы влияния Вашей работы на личную жизнь?3. Что Вы любите делать в Ваше свободное время? |
| 10 | Впечатление, речь, мимика | Четкость разговорной речи, контакт глазами, спокойствие, мимика |  |

**Тема 6. Управление конфликтами и стрессами**

6.1 Содержание и природа конфликтов.

6.2 Типы конфликтов.

6.3 Причины конфликтов.

6.4 Методы разрешения конфликтов.

6.5 Природа и причины стресса.

6.5.1 Природа стресса.

6.5.2 Причины стресса.

6.6 Поведенческие и когнитивные методы управления стрессовыми ситуациями в туристической индустрии.

Контрольные вопросы:

1. Какова природа конфликта?

2. Охарактеризуйте четыре основных типа конфликта.

3. Каковы источники возникновения конфликта?

4. Какие действия должен предпринять менеджер для разрешения конфликта?

5. Перескажите три основные точки зрения на конфликт.

6. Какие способы преодоления (разрешения) конфликта может применять менеджер в своей деятельности?

7. Представьте модель управления межличностными конфликтами на основе сетки Томаса-Килменна.

8. Какие еще приемы (способы) разрешения межличностных конфликтов вы знаете?

9. Назовите основные фазы развития конфликта. Изобразите процесс развития конфликта графически.

10. Какова природа стресса? Представьте модель стрессовой реакции.

11. Каковы типичные причины стресса?

12. Охарактеризуйте две группы факторов, вызывающих стресс.

13. В чем суть поведенческих методов управления стрессами? Каковы методы решения стрессовых ситуаций?

14. В чем суть когнитивных приемов избегания стрессовых ситуаций? Охарактеризуйте основные из них.

Решение конкретных ситуаций

**Определение типов управления по этюду «Конфликт»**

Работники турфирмы «Путник» собирались в зале заседаний, неторопли­во занимая места за большим столом.

В зал, широко улыбаясь, вошел начальник отдела маркетинга Шутиков. Приближаясь к кофейному столику, он приветственно помахал всем рукой, наклонился к своему заму Дыбенко, что-то ему сказал, и оба засмеялись.

Шутиков надеялся, что заседание удастся провести в дружеской атмосфере. Он устроился во главе стола и осмотрел собравшихся. Еще два месяца назад в группе кипели страсти. Шутикову пришлось приложить старания, чтобы сблизить коллектив, и, кажется, они не пропали даром. Пока люди рассаживались, он изучал схему руководства фирмы (рис. 7.1).

Смыслов

Директор турфирмы

Дыбенко

и.о. зам.начальника отдела (сектора)

Шутиков

Начальник отдела маркетинга

Учетно-эконмоический отдел

Долотов

Начальник отдела реализации путевок

Дога

Заместитель директора

Ломов

Ведущий специалист

Бельский

Главный специалист

Шумский

Ведущий специалист

Баркин

Мененджер

Данилян

Менеджер

Дужкин

Менеджер

Рис. 7.2. Схема руководства турфирмы «Путник»

На прошлом собрании отдел маркетинга решил выступить спонсором футбольной команды, и теперь все с нетерпением ожидали ее победы на се­зонном первенстве. Идея принадлежала Шутикову, который надеялся, что увлечение спортом отвлечет внимание подчиненных от далеко не блестящих производственных проблем. Его расчеты оправдались, старые обиды сглажи­вались.

— Итак, — начал Шутиков, — что бы вы хотели обсудить? Я думаю, у нас не осталось вопросов, которые мы не успели решить в прошлой раз.

Главный специалист Вельский хотел что-то сказать, но его опередил ме­неджер Дужкин.

— Когда Дыбенко получит официальное повышение? Мы хотели бы счи­тать его постоянным членом нашей группы, — с притворным возмущением проговорил он.

Дыбенко перестал улыбаться. Неделя шла за неделей, а он оставался в статусе исполняющего обязанности заместителя начальника отдела, и это все больше его волновало.

Шутиков заверял его, что должность закрепят за ним через одну-две недели, однако сроки прошли, а от заместителя директора фирмы Доги официального подтверждения все не поступало. Все это нервировало Дыбенко. И дело не в том, что о нем могут подумать другие. Его подчиненные жаловались, что в последнее время поведение и.о. заместителя начальника стало непредсказуемым, он то и дело придирался к мелочам.

Собрание шло своим ходом, разгорелся спор о названии команды. Схлестнулись мнения менеджеров Баркина и Даниляна, у каждого оказались свои противники и сторонники, и обсуждение затянулось. Шутиков не вмешивался, давая людям возможность высказаться. Он обдумывал, кого бы назначить от отдела для участия в благотворительной кампании, а дебаты о названии команды оставили его безучастным. Через четверть часа он предложил:

— Давайте сделаем небольшой перерыв, попьем кофе. Нам еще нужно выбрать представителя для участия в благотворительной компании.

Его расчет оправдался: за чашкой кофе, в непринужденной обстановке оба вопроса были решены. Представителем от отдела выбрали Дужкина.

Шутиков предложил собраться в следующий раз не раньше, чем появятся новые темы для обсуждения.

Бельский уточнил:

— Прошу подумать над наиболее злободневными проблемами и к следую­щему понедельнику подготовить их список.

Едва Шутиков вернулся в свой кабинет, как на его столе зазвонил теле­фон. В трубке он услышал голос заместителя директора.

* Шутиков слушает.
* Как прошло собрание? — поинтересовалась Дога.
* Спасибо, все вопросы удалось решить.
* Я хотела бы повидаться с тобой, — продолжала Дога, — но ты же знаешь, как я загружена. Если ты не слишком занят, то, может, сам зайдешь ко мне на несколько минут?
* Хорошо, до скорого свидания.

«К чему бы это? — размышлял он. — Может быть, она хочет поговорить о назначении Дыбенки?»

Дога просматривала какие-то бумаги, когда вошел Шутиков.

— Проходи, присаживайся, — заместитель директора любезно указала на стул.

Дога стала рассказывать о разработке нового туристского направления. Шутиков внутренне собрался. Он представил, какую суматоху эта новость вызовет в отделе.

Дога всматривалась в лицо Шутикова, рассчитывая найти отклик на блестящие перспективы, открывшиеся перед фирмой. Однако никакой реак­ции не последовало. Тогда она перевела разговор на более близкую ему тему.

* У нас есть для тебя хороший сотрудник. Лицо Шутикова выразило удивление.
* Правда? Кто же?

— Это Ломов. Мы со Смысловым уже переговорили с ним. Это очень перспективный работник, и он заинтересован в повышении. Его опыт и подготовка безукоризненны. Директор считает (и я согласна со Смысловым), что Ломов — лучшая кандидатура на должность твоего заместителя. Это находка для отдела. Конечно, директор попросил, чтобы я предварительно поговорила с тобой, узнала, как ты отнесешься к нашей идее.

Шутиков прикусил губу. Он готов был пойти навстречу руководству в этом вопросе, однако предвидел, как это будет воспринято Дыбенко.

* Это, несомненно, одна из лучших кандидатур, — наконец согласился он. — Я бы хотел, чтобы он у меня работал, — продолжал он, сам не веря, что говорит это.
* А что касается Дыбенко, — продолжила Дога, угадав невысказанный вопрос Шутикова, — то, конечно, он вырос в профессиональном отношении с тех пор, как стал твоим заместителем, и работа с Ломовым также пойдет ему на пользу. Ты успокой его и скажи, что мы будем следить за его дальнейшими успехами. В следующий раз, когда снова появится вакансия, обязательно его повысим.

Шутиков неуверенно молчал, и Дога заговорила с ним самым мягким то­ном, на который была способна.

— Так хочет Смыслов. Ты же знаешь, для него важно, чтобы его решения безоговорочно выполнялись. Директора не особенно интересует, что мы думаем, однако он всегда оказывает поддержку тем, кто поддерживает его. Так что сопротивляться бессмысленно. Я пришлю к тебе Ломова завтра утром.

Дога стала перекладывать бумаги на столе, и Шутиков понял, что разговор окончен. Это его даже обрадовало. Поблагодарив Догу, сам не зная, за что, он вышел из кабинета.

Дога облегченно вздохнула, почувствовав, что сегодня ей удалось неплохо справиться с задачей.

Шутиков, возвращаясь к себе, встретил Дыбенко. Хотел было окликнуть, рассказать, как все обернулось с его назначением, однако передумал, предугадав, как на это отреагирует Дыбенко. Он не хотел сейчас выслушивать обвинения или пускаться в споры.

Шутикову до конца дня не удалось сосредоточиться на работе, и он ушел домой раньше обычного.

На следующее утро Шутиков застал в своем кабинете Ломова, который просматривал какие-то материалы.

— Доброе утро, — вежливо улыбнулся Шутиков, неприятно удивленный ранним визитом Ломова. — Я рад, что вы перешли в наш отдел, надеюсь, вам здесь понравится работать.

Больше всего Шутикову хотелось, чтобы новый зам куда-нибудь исчез. И тот, словно угадав, поднялся и сказал, что ему пора занять свой кабинет.

Неделя пролетела быстро. В субботу Дыбенко с Шутиковым пошли на рыбалку. Шутиков в красках расписывал, как отстаивал его перед Догой, но все, чего добился — это обещания грядущего повышения Дыбенко, когда по­явится вакансия. Шутиков добавил, что это может произойти очень скоро. Вначале Дыбенко злился, но постепенно успокоился и даже признался, что в возможности повышения его интересуют дополнительные деньги, но допол­нительная ответственность выводит из равновесия.

В понедельник Шутиков пришел в офис на полчаса раньше и прямо проследовал в новый кабинет Ломова. Оказалось, что вновь назначенный заместитель опередил его и уже углубленно изучает старые отчеты отдела. После дежурных приветствий Ломов без обиняков заявил:

— Отчет за последний месяц просто ужасный.

Шутиков, для которого производственные отчеты редко служили пово­дом для волнения, неожиданно испытал приступ ярости.

* Вероятно, вы ознакомились еще не со всеми документами, иначе обра­тили бы внимание, что в текущем году реализация путевок на пять процен­тов превышает показатели за прошлый год.
* Я просмотрел материалы за два года. С реализацией, действительно, все хорошо, но за то время, что Дыбенко вступил в должность, не было ника­ких подвижек. Я заметил, что вскоре после вашего назначения начальником отдела валовой доход увеличился, но потом застыл на одном уровне. Так не должно быть, я могу внести ряд конструктивных предложений.

Шутиков нервно взглянул на часы и сменил тему разговора. Он стал расспрашивать Ломова о его планах на отпуск, уточнил дату по графику. Потом они вместе направились на традиционное собрание.

Все, кроме Дыбенко, уже были в зале заседаний. Шутиков воспользовался случаем представить Ломова. Многие были с ним знакомы, а остальным нетерпелось узнать, действительно ли он так высокомерен, как о нем говорят.

Собрание началось. Обсуждали животрепещущие проблемы, в частности, связанные с разработанным руководством новым турнаправлением. Незаметно общее обсуждение приняло форму словесной дуэли между Вельским и Ломовым.

— Позвольте поинтересоваться, — обратился Бельский к Ломову, — как вы отреагируете, если руководитель неожиданно прикажет вам бросить незавершенное задание и заняться совершенно другим делом или заставит выполнять обычную работу новым способом, не объясняя, чем вызваны изменения?

Ломов замешкался лишь на мгновение:

— Во-первых, я обдумаю и решу, есть ли в его приказе рациональное зерно и действительно ли эффективно предлагаемое направление. Если ответ будет отрицательным, я найду способ объяснить начальнику, что не согласен с его решением. Одному из нас придется изменить свое мнение, и этот один буду не я. Во всяком случае, по принципиальному вопросу. Я не позволяю, чтобы мне навязывали какое-либо мнение.

Люди переглядывались. Вельский призвал всех высказываться. Было заметно, что бесцеремонность Ломова задевает людей. Обстановка накалялась.

Ломов постарался взять себя в руки, не позволив эмоциям одержать верх над разумом. Он вообще придерживался правила не проявлять свои чувства открыто, чтобы не иметь неприятных последствий. Встретив сопротивление, он предпочитал преодолевать его обходным маневром. Ломову бывало неприятно, когда его позиция подвергалась сомнению, перепроверялась. В конце концов он упрекнул Бельского в мягкотелости, поднялся и, заявив, что у него слишком много дел, чтобы тратить время попусту, ушел к себе.

Шутиков понял, что пора вмешаться.

* Я обещаю поговорить с Ломовым. Он молодой, амбициозный, ершистый, но это пройдет. Необъезженному жеребцу требуется время, чтобы привыкнуть к узде и путам, — натянуто пошутил он.
* Он хороший парень, — неожиданно вступился Вельский. По крайней мере, интересы производства стоят у него на первом месте, если вы понимае­те, о чем я.

Шутикову не понравилось последнее замечание Бельского, и он решил прекратить прения, но люди завелись и продолжали обсуждать конкретные пути улучшения работы отдела. Шутиков нескоро вернулся к себе. Он испы­тал облегчение, когда все закончилось.

В последующие недели собрания не созывались, а Шутиков ушел в трехнедельный отпуск. Но Бельский и несколько других сотрудников обсуждали проблемы в неофициальной обстановке, нашли интересные решения, внедрили ряд позитивных нововведений, добились определенных успехов.

Тем временем Ломов плыл по течению. Он выполнял работу механически, без энтузиазма. Однажды, правда, не удержавшись, снова дал выход эмоциям, продемонстрировав силовые приемы руководства. Он как бы со стороны наблюдал за Бельским, добивавшимся успехов совершенно другими методами.

Дыбенко был выбит из колеи развернувшимися событиями. Ломов внимательно следил за всем, что он делал, и не скрывал этого.

Вскоре после возвращения Шутикова к нему заглянул Дыбенко. Дело было после обеда, Шутиков, расслабившись, читал газету.

* Заходи, — приветствовал он угрюмого Дыбенко и предложил ему присесть.
* Старик, с меня хватит, — начал Дыбенко. — Я не выдержу с этим пар­нем больше и дня. От него нет спасения: куда бы я ни пошел, Ломов уже там, кричит у меня над ухом, проверяет мою работу и орет. Он всегда кричит. Я решил...

Шутиков пристально разглядывал расстроенного Дыбенко. Как ему по­мочь? Дыбенко никогда не стремился влиться в коллектив. Шутикову каза­лось, что у его несостоявшегося зама был талант выводить людей из себя. Но к работе он относился добросовестно, поэтому Шутикову было непонятно поведение Ломова, которому словно бы доставляло удовольствие выискивать недостатки во всем, что делал Дыбенко.

* Они тихо беседовали, когда в кабинет неожиданно вошла Дога. Ей вкратце рассказали о тлеющем конфликте.

Дога не ожидала, что произойдет что-нибудь подобное. Хотя она знала, что Ломов — активный, деловой человек, значит, следовало предположить возможность трений с коллективом, но она надеялась, что Шутиков будет контролировать ситуацию. Меньше всего ей хотелось докладывать Смыслову о сложившейся обстановке и слушать в ответ отповедь, что она не в состоянии управлять людьми, а еще терпеть его снисходительные похлопывания по плечу.

* Надо разобраться во всем. Мне необходимо выслушать обе стороны. Ломов хорошо справляется с работой, и я не хочу выбивать его из колеи. С другой стороны, Дыбенко проработал у нас длительное время, и мы не можем терять такого работника. Вероятно, наилучший выход из создавшейся ситуации — перевести Дыбенко в другой отдел.
* Шутиков кивнул.
* Дыбенко согласился с ними. Он хотел бы заниматься работой, аналогичной той, которую выполняет, потому что поздно учиться чему-нибудь новому или соревноваться за первенство с молодежью.
* Дога сказала, что все поняла и постарается поскорее помочь отделу выбраться из конфликта.

ТЕСТ 5

Подчеркните ответ «да», если утверждение справедливо, и «нет» — если ложно.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| да | нет | 1. Ломов и Шутиков раньше работали вместе. |
| да | нет | 2. В разговоре с Дыбенко Шутиков обмолвился, что лучше бы Дыбенко работал в каком-нибудь другом отделе. |
| да | нет | 3.Дыбенко узнал от Шутикова, что его продвижение по службе откладывается, раздражен, что не получает повышения в данный момент. |
| да | нет | 4. Идея выступить спонсором футбольной команды отвлекла внимание от производственных конфликтов. |
| да | нет | 5. Обсуждая с подчиненными какой-либо вопрос, Дога невзначай сообщала, что думает по этому поводу Смыслов (руководитель). |
| да | нет | 6. Смыслов оставил решение вопроса о назначении Ломова на усмотрение Доги и Шутикова. |
| да | нет | 7. Бельский осознал бесполезность собраний и предложил использовать время для обсуждения проблем, имеющих непосредственное отношение к работе. |
| да | нет | 8. Назначение Дыбенко исполняющим обязанности начальника отдела носило временный характер. |
| да | нет | 9. Ломов получил повышение благодаря тому, что обратил на себя внимание руководства интересными идеями. |
| да | нет | 10. После вступления Шутикова в новую должность реализа­ция путевок поднялась. |
| да | нет | 11. Смыслов не интересовался текущими производственными делами. |
| да | нет | 12. Дога ничего не решает, не посоветовавшись с руководством. |
| да | нет | 13. Несмотря на благодушие, Шутиков не думал о чувствах других. |
| да | нет | 14. Между Даниляном и Баркиным разгорелся конфликт по поводу названия спортивной команды, что испортило их отношения. |
| да | нет | 15. Шутиков редко разговаривал с подчиненными в рабочее время. |
| да | нет | 16. Смыслов весьма убедительно отстаивал свое мнение.  |
| да | нет | 17. Ломов считал бесполезными собрания отдела. |
| да | нет | 18. Шутиков уверял Дыбенко, что должность закрепят за ним через 1—2 недели. |
| да | нет | 19. Дога старается решать проблемы, в интересах тех, кого они затрагивают. |
| да | нет | 20. Дога отказалась обсуждать производственные проблемы за обедом. |
| да | нет | 21. Смыслов чутко реагирует на реакцию по поводу принимаемых им решений. |
| да | нет | 22. Ломова перевели в отдел, чтобы укрепить позиции в отношениях с подчиненными, эмоции которых препятствовали эффективности работы. |
| да | нет | 23. Ломову не удалось добиться того, чтобы его подчиненные не отвлекались от работы по личным делам. |
| да | нет | 24. Бельский считал, что проблемы, вызвавшие конфликт, можно решить только в ходе открытого обсуждения. |
| да | нет | 25. Когда Данилян решил проблему преждевременного ухода сотрудников с работы, процент прибыли в фирме увеличился. |
| да | нет | 26. Шутиков не верил, что Дога убедит Смыслова изменить решение о выдвижении Ломова. |
| да | нет | 27. Пригласив Шутикова к себе в кабинет, Дога рассказала ему о разработке нового туристского направления. |
| да | нет | 28. Если во время собраний страсти накалялись, Шутиков брал обсуждение под контроль и возвращал разбушевавшихся в деловое русло. |
| да | нет | 29. Дыбенко не хотел, чтобы в присутствии Ломова обсуждались дела группы. |
| да | нет | 30. Дыбенко нравился всем легким характером. |
| да | нет | 31. Дога умело задавала вопросы, заставляя людей проявлять свои истинные чувства и настроения. |
| да | нет | 32. Шутиков проводил еженедельные собрания, чтобы обсуждать накопившиеся производственные проблемы. |
| да | нет | 33. Бельский считал Ломова ценным приобретением для отдела. |
| да | нет | 34. Шутиков в красках расписывал Дыбенке, как отстаивал его перед Догой. |
| да | нет | 35. На собраниях Бельский вызывал коллег на разговор по обсуждаемым темам. |
| да | нет | 36. Дыбенко не возражал против «жесткого» стиля руковод­ства, Ломова, его раздражало, что как работник Ломов оказался толковее его. |
| да | нет | 37. Ломов злился на себя за несдержанность и уход с собрания, на котором впервые проявились его разногласия с Шутиковым и другими. |
| да | нет | 38. Ломову оказалось не по зубам укрепить дисциплину со­трудников. |
| да | нет | 39. На собрании, которое проводилось в день, когда Ломов вступил в новую должность, Шутиков пытался увести дискуссию от вопросов, по которым у них с новым замом могли обнаружиться разногласия. |
| да | нет | 40. Когда Дога сообщила Шутикову, что его заместителем предполагается назначить Ломова, он настойчиво попросил похлопотать о повышении Дыбенко. |
| да | нет | 41. Дыбенко обрадовался переходу на новое место работы, потому что появилась возможность приобрести новые навыки и, возможно, продвинуться по служебной лестнице. |
| да | нет | 42. Бельский считает, что надо экспериментировать с различ­ными подходами к совершенствованию трудового процесса, а не решать эту задачу «в лоб». |
| да | нет | 43. Бельскому с трудом удавалось обуздать свой темперамент и удержаться от постоянных нападок на Ломова, с которым у него были непримиримые противоречия. |
| да | нет | 44. До прихода Ломова обстановка в отделе была здоровее. |
| да | нет | 45. В наступивших неудачах Дыбенко винил обстоятельства и не пытался что-либо изменить. |

**Тема 7. Тема 7. Развитие персонала**

7.1 Сущность развития персонала в туристической индустрии.

7.2 Цели и принципы профессионального развития персонала.

7.3 Обучение персонала.

7.4 Кризисы в профессиональном развитии.

7.5 Общая модель развития персонала.

7.6 Повышение квалификации персонала в туриндустрии.

7.7 Текучесть кадров.

7.8 Деловая карьера и мотивация, развития персонала.

7.9 Формирование кадрового резерва.

Контрольные вопросы:

1. В чем суть развития персонала в туристической индустрии.
2. Определите основные цели профессионального развития.
3. На каких принципах базируется профессиональное развитие кадров в туристической индустрии?
4. По каким направлениям осуществляется обучение персонала?
5. Как проявляются кризисы в профессиональном развитии?
6. Представьте общую модель развития персонала.
7. Назовите цели и их изменение в системе повышения квалификации кадров.
8. С чем связано изменение методов переподготовки кадров?
9. В чем суть текучести кадров?
10. Назовите и охарактеризуйте факторы текучести кадров.
11. Что такое «уровень текучести кадров»? С какой целью он определяется?

Решение конкретных ситуаций

**Задание 1.**

На основе изложенных рекомендаций разработайте модель изменения структуры переподготовки работников Вашей организации. Продумайте, каким образом можно улучшить структуру повышения квалификации кадров?

**Задание 2.**

Попытайтесь сформулировать программу Вашего профессионального развития по следующим критериям-требованиям:

1. Сильные стороны;
2. Возможности улучшения. Как можно развивать дальше существующие сильные стороны? (Конкретные мероприятия.)
3. Какие профессиональные цели у Вас имеются?
4. В каких областях необходимо в будущем получить знания?

Итоговый тест

1.Управляющие персоналом — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главная цель которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития турфирмы:

а) да;

б) нет?

2. Планирование потребности в персонале — это процесс определения потребностей туристкой фирмы в кадрах:

а) да;

б) нет?

3.Кадровая политика турфирмы — это:

а) определение принципов приема на работу;

б) определение количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций;

в) методология закрепления персонала;

г) профессиональное развитие персонала.

4**.** В процедуре подбора персонала используется внешний рынок рабочей силы:

а) да;

б) нет?

5. Оценка персонала — это установление соответствия деловых и человеческих качеств личности требованиям должности или рабочего места:

а) да;

б) нет?

6.Текучесть кадров — это уход работников с предприятия как по собственной инициативе, так и по инициативе администрации:

а) да;

б) нет?

7.Повышение квалификации — это постоянный процесс обновления знаний.

а) да;

б) нет?

8.Профессиональное обучение — это:

а) формирование бюджета обучения;

б) определение целей обучения.