

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Управління персоналом туристичного підприємства
Персонал як чинник забезпечення якості послуг

ВСТУП ДО ТЕМИ

Одним із основних наслідків управління людським капіталом є виявлення у працівників підприємства найкращих рис. Цього можна досягти, забезпечуючи персоналу:

- задоволення від виконуваної роботи, оплати і умов праці,
- відчуття реалізації у рамках виконуваних завдань і обов'язків, завдяки отриманню від підлеглих визнання за досягнення, активність та реальну підтримку з їхнього боку.

ВСТУП ДО ТЕМИ

Власники й менеджери туристичних підприємств мають випереджати очікування своїх працівників, пропонуючи їм комплекс цінностей, які пов'язані з:

- самореалізацією (нові виклики, реалізація нових задумів, свобода діяльності тощо);
- постійною самоосвітою, розвитком (підвищення кваліфікації, тренінги, кар'єрне зростання тощо);
- визнанням і винагородженням (спостереження за зусиллями працівників, оцінка активності членами трудового колективу, оплата праці, доплати за стаж, нагороди, соціальна діяльність);
- формуванням організаційної культури, ефективніших каналів комунікації та менеджерського лідерства, що забезпечить реалізацію наведених вище тез.

ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- формування стратегії створення людського капіталу як складової стратегії діяльності підприємства;
- оцінка потреб у кадрах, характеристика особистісних ознак, компетенції й умінь, необхідних для виконання посадових завдань;
- моніторинг процесу добору потенційних працівників та їх ставлення до функціонування підприємства (у спосіб, який забезпечить створення позитивних зв'язків працівників з місцем праці);
- використання індивідуального інтелектуального капіталу працівників, формування відчуття приналежності до підприємства, що забезпечує не лише бажаний (високий) рівень виконання завдань, а також є наслідком розвитку індивідуального капіталу (вміння, вправності, рівня знань, рис характеру, досвіду);
- турбота про постійне навчання працівників, підвищення їхньої кваліфікації, зв'язок працівників з положеннями стратегії підприємства (єдність цілей працівника! суб'єкта господарювання);
- забезпечення працівникові свободи вибору, участі у прийнятті управлінських рішень;
- збільшення витрат як у фінансовому (доплати, премії, додаткові послуги), так і в нематеріальному (суспільні зв'язки, довіра, інформаційна відкритість) вимірах;
- турбота про швидке надання працівникам потрібної інформації, обмін знаннями (створення у підприємстві внутрішнього ринку знань).

ЕТАПИ ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ

- визначення очікуваної кількості працівників на початок планового періоду;
- розрахунок потреби в працівниках для виконання планового обсягу робіт;
- обґрунтування (прогнозування) вибуття працівників у плановому періоді;
- розрахунок поповнення працівників для забезпечення планових обсягів діяльності.

ЕТАПИ ДОБОРУ КАДРІВ

- визначення кількості вакантних посад;
- формування вимог до кандидатів;
- збирання інформації про кандидатів;
- порівняння ділових і особистісних якостей кандидатів задля обрання найкращого;
- укладення трудового договору.

ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ



МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ЗМЕНШЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ

Сукупність мотиваційних інструментів можна поділити на дві групи: матеріальні й **нематеріальні**. До першої групи належать: система оплати праці, премії та інші грошові виплати чи відзнаки (наприклад, нагороди). Вони зазвичай мають вагоме значення для мотивації працівників. У свою чергу нематеріальні інструменти (стимули) передбачають будь-які способи визнання досягнень працівника, які не мають грошового вираження. Загалом їх значення є додатковим у системі мотивації, але безсумнівно, що вони позитивно сприймаються працівником. У цій групі мотиваційних заходів потрібно виокремити: створення на підприємстві умов і можливостей для розвитку й просування по службі, делегування повноважень, привілеї, розширення сфери праці та її збагачення, визнання підлеглих, налагодження відповідних інтерперсональних відносин тощо.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ СПІВРОБІТНИКІВ

- **Поточна оцінка (неформалізована)** відбувається під час щоденної співпраці керівника і підлеглого. Щоби працівник міг ефективно виконувати свої обов'язки, він має отримувати в реальному часі інформацію щодо результатів своєї діяльності. Поточна оцінка дій персоналу (передусім першого кой* такту) особливо важлива в туристичних підприємствах, тому що поведінка і компетенція працевлаштованих там працівників становить основний елемент якості реалізованих послуг.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ СПІВРОБІТНИКІВ

Періодична оцінка (формалізована) здійснюється у часових межах (зазвичай піврічних, сезонних або річних). Ця оцінка має враховувати:

- відомості про фірму та її продукти;
- принципи надання послуг;
- знання клієнтури, конкурентів;
- особисті ознаки працівника (наприклад, особиста культура, спосіб мовлення і поведінки, навіть тип особистості й темпераменту);
- проблематику, що стосується задоволення (задоволення обслуговуванням) клієнта (працівників, які незадовільно оцінюються клієнтами, найчастіше уникають, що призводить до звернення за послугами до конкурентів).

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ ДАЮТЬ МОЖЛИВІСТЬ¹:

- здійснити відбір щодо придатності працівника для підприємства;
- створити раціональну систему винагородження;
- мотивувати осіб, які виявляють ініціативу і винахідливість;
- з'ясувати причини професійного невдоволення окремих осіб або колективів;
- поліпшити якість роботи.

ЧИННИКИ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

- справедливий процес добору і розставлення кадрів;
- наявність на кожному робочому місці посадових інструкцій, які б встановлювали критерії оцінки виконання норм і стандартів;
- можливість підвищенні кваліфікації працівників і просування по службі;
- періодичні перевірки роботи всього персоналу;
- існування програми заохочень працівників;
- офіційний план просування працівників по службі, що містить критерії й умови просування;
- періодичне підвищення заробітної плати;
- періодичне вдосконалення системи пільг для працюючих;
- фіксування в документах цілей і завдань підприємства щодо скорочення штату, узгоджених з колективом працівників;
- обов'язковий розгляд трудових суперечок адміністрацією.