МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

 **«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**РАЗВИТИЕ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ, ЕЕ РОЛЬ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОТБОРЕ, РАССТАНОВКЕ И ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ**

Работу выполнила\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ирха А.Р.

Факультет экономический курс 2 2 2

Специальность/направление Экономическая безопасность ь

Научный руководитель

преподаватель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А. В. Никитина

Нормоконтролер

канд. психолог. наук,

доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А. А. Орел

Краснодар 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. Теоретическо-методические аспекты исследования управления персоналом на предприятии 5

1.1. Понятие, принципы профессионального отбора на предприятии 5

1.2. Место расстановки кадров в системе управления персоналом 9

1.3. Особенности подготовки кадров на предприятии 14

2. Анализ и методика организации управления персоналом в ООО «ЭОС» 19

2.1. Социально-экономическая характеристика предприятия 19

2.2. Основные социально-трудовые показатели ООО «ЭОС» 22

2.3. Методика и анализ особенностей управления персоналом в ООО «ЭОС» 27

3. Основные направления совершенствования управления персоналом в ООО «ЭОС» 33

3.1.Мероприятия, направленные на оптимизацию деятельности кадровой службы ООО «ЭОС» 33

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий 39

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 40

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 43

ПРИЛОЖЕНИЕ А 45

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время все больше внимания со стороны менеджеров предприятий уделяется вопросам качества кадрового состава организации. Персонал, в силу его возможности самостоятельного решения любых вопросов, тем не менее, представляет собой наиболее сложный объект управления в организации. Причина этого – наличие у сотрудников субъективных интересов, чрезвычайной чувствительности к управленческому воздействию и критического отношения к предъявляемым к нему требованиям.

В качестве основных аспектов влияния человеческого фактора на степени эффективности работы компании можно назвать:

* процессы отбора, найма и продвижения кадров;
* подготовку кадров;
* значение коэффициента текучести кадров;
* процессы совершенствования материальной и моральной оценки труда сотрудников.

Указанные аспекты представляют собой составляющие кадровой работы фирмы, лежащей в основе управления ее трудовыми ресурсами. В свою очередь, успешность кадровой работы в организации зависит от деятельности ее службы управления персоналом.

Если раньше службы управления персоналом выполняли в основном функции кадрового делопроизводства, то сейчас служба управления персоналом предприятия – это совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия, призванных управлять персоналом предприятия в рамках избранной кадровой политики. Теперь службы управления персоналом занимается не только ведением личных дел сотрудников, но и отбором, расстановкой и обучением персонала, и роль кадровой службы на предприятии постоянно повышается.

Итак, трудовые или человеческие ресурсы выступают основой развития предприятия в целом. В современных условиях их роль возрастает, соответственно возрастает и роль службы управления персоналом на предприятии.

Однако вопросы функционирования службы управления персоналом на предприятии остаются пока недостаточно исследованными. Именно этим объясняется актуальность темы настоящей работы.

Цель настоящей работы – исследовать особенности развития службы управления персоналом на предприятии, ее роль в профессиональном отборе, расстановке и подготовке кадров.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

* изучить теоретические аспекты развития службы управления персоналом на предприятии;
* выполнить анализ функционирования службы управления персоналом в ООО «ЭОС»;
* разработать комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию функционирования службы управления персоналом в ООО «ЭОС».

Объект исследования – служба управления персоналом ООО «ЭОС». Предмет исследования – процессы функционирования службы управления персоналом ООО «ЭОС».

В работе были использованы труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные исследуемой проблеме.

Работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретико-методические аспекты исследования управления персоналом на предприятии

1.1 Понятие, принципы профессионального отбора на предприятии

Отбор персонала – это процесс, в ходе которого изучаются профессиональные и психологические качества сотрудника для установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном месте работы или должности, для выбора из комплекса претендентов самого подходящего, учитывая соответствия специальности, квалификационному уровню, личных качеств, а также способностей, характеру деятельности [20].

В процессе отбора кадров принято использовать следующие принципы:

* обеспечивать соответствие индивидуальных качеств претендента требованиям, которые предъявляются содержанием работы (стаж, опыт, образование, в некоторых случаях – пол, здоровье, психологическое состояние);
* опора на сильные, а не на слабые стороны личности, поиск не идеального кандидата, которого в принципе не существует, а наиболее подходящего для определенной должности;
* опора на отбор самых квалифицированных кадров, но не более высокой квалификации, чем это необходимо для конкретного рабочего места [6].

Главными параметрами отбора принято считать: опыт, образование, профессионализм, деловые качества, физические показатели, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

По степени пригодности кандидаты делятся на 3 группы:

* условно пригодные;
* непригодные;
* относительно пригодные к работе («относительно» потому, что точно не представляется возможности сразу определить все качества сотрудников) [19].

Этапы отбора. Процедура отбора кадром выглядит так.

1. Предварительная беседа. На данной стадии работу можно построить по-разному. В некоторых ситуациях предпочтительнее, чтобы кандидаты являлись на рабочее место или в отдел кадров. В подобных ситуациях линейный менеджер или специалист отдела кадров проводит с кандидатом предварительную беседу. В компаниях обычно используются общие правила ведения беседы, которые направлены на установление, например, уровня образования, оценку внешнего вида и личностных качеств. Затем кандидат переходит на вторую ступень;

2. Заполнение бланка, анкеты или заявления претендентом на должность. Претенденты, которые прошли первый этап, должны заполнить перечисленные документы. Количество пунктов в анкете должно быть минимальным. Следует просить кандидата предоставить информацию, которая больше всего влияет на производительность труда кандидата. В анкете пункты необходимо сформулировать в нейтральной форме, предлагать возможные варианты ответов, в том числе и отказ от ответа [10].

По результатам анализа анкетных данных и прочих документов, выделяется следующая информация:

* наличие определенных ограничений на выполнение должностных функций;
* соответствие уровня образования минимальным квалификационным запросам;
* соответствие практического опыта характеру занимаемой должности;
* готовность принимать дополнительные нагрузки (командировки, сверхурочные работы);
* круг лиц, которые могут рекомендовать человека, помочь в наведении справок, в получении дополнительных сведений [8].

Главная задача анкетирования состоит в том, чтобы установить личностные качества и обстоятельства, которые помогут в работе кандидата при найме [15];

3. Беседа по найму. Встречается несколько видов собеседований: слабо формализованные, схематические, выполняемые не по схеме. Кроме того, собеседование классифицируется по следующим признакам:

* по месту при отборе персонала: окончательное, предварительное;
* по количеству участников: 1 представитель – 1 кандидат; 1 представитель и несколько кандидатов; несколько представителей организации и один кандидат; несколько кандидатов и несколько представителей;
* в зависимости от вопросов, которые рассматриваются: ситуационное или биографическое;
* в зависимости от структурированности собеседования: структурированное или неструктурированное – как беседа; жесткое – как на допросе.

Во время беседы осуществляется обмен данными, как правило, в форме ответов и вопросов. Если при беседе оказывается давление на заявителя, например, задаются враждебным тонов вопросы или заявителя прерывают, то возможны стрессовые ситуации, которые негативно влияют на процессе отбора [4];

4. Тестирование. Для того чтобы облегчить принятие решения по отбору кандидатов, используются тесты. Тестом называется метод, который дает возможность посредством определенных индикаторов определить наличие у кандидатов определенных личностных и профессиональных качеств. Следовательно, тесты бывают личностными и профессиональными. Посредством тестирования легко оценить:

* основные личностные качества, в том числе и те, которые скрываются в простых условиях (нежелание принимать ответственность, эгоцентризм, меркантилизм);
* общий уровень интеллектуального развития;
* общепрофессиональные качества (базовые общетеоретические знания, способность мыслить логически, умение концентрировать внимание на проблеме);
* управленческие качества (лидерские качества, способность принимать нестандартные решения);

5. Проверка рекомендаций, а также послужного списка. Подавая заявление на прием на работу, на одной из ступеней отбора кандидата можно попросить представить отзывы предыдущего начальства, прочие аналогичные документы. Если прежний работодатель предоставляет только минимальные сведения о человеке, то польза от рекомендательного письма будет незначительной. Если же есть необходимость в проверке биографических сведений, то приемлемой альтернативой письму может быть звонок по телефону предыдущему начальнику, для того, чтобы обменяться мнениями, выяснить интересующие вопросы. Часто проверяются последнее место работы и образование;

6. Медицинский осмотр. Некоторые компании требуют, чтобы самые подходящие кандидаты заполняли медицинские вопросники или проходили медосмотр. Причины того могут быть следующие:

* нужно предотвратить прием на работу человека с заразными заболеваниями;
* если работники будут подавать жалобы относительно компенсаций, нужно знать состояние физического здоровья кандидата на момент приема на работу;
* нужно определить, сможет ли физически человек выполнять предстоящую работу.

7. Принятие решения относительно приема человека на работу. Решение о приеме на работу – самый важный момент, кульминация процесса отбора. Оно было максимально объективным. Нужно принять нужные меры, дабы исключить возможные ошибки.

На основании анализа итогов собеседования, менеджер подразделения при участии сотрудника из отдела кадров подбирает кандидата, который больше всего подходит для нужной должности. В зависимости от традиций компании, а также важности вакансии могут понадобиться дополнительные собеседования с менеджментом, с генеральным директором до того, как будет принято решение о приеме на работу [22].

Отдел кадров подготавливает письмо – предложение кандидату, в котором содержится описание рабочих условий: название должности, дата начала работы, подчиненность, зарплата, режим работы, продолжительность отпуска, льготы, которые предоставляет компания и так далее [21].

Психологическим отбором называется принятие решения о пригодности кандидата к профессиональной или учебной деятельности, учитывая результаты психофизиологических и психологических испытаний. Психологический отбор проводится в промышленности, управлении, армии, спорте, авиации, комплектовании некоторых ВУЗов. Ему предшествует определение комплекса требований к кандидатам на основании психологического анализа будущей работы, а потом – выбор соответствующих тому требованиям диагностических методик.

Аттестационный метод отбора персонала. Аттестационный метод основан на принципе построения делового портрета кандидата с помощью специально разработанного метода персонал-технологии. Суть метода состоит в разработке перечня из 80 профессиональных, деловых и личностных качеств применительно к данной управленческой деятельности. Эти качества описываются в виде словаря деловых характеристик. Для каждого аттестуемого назначается группа экспертов из числа вышестоящих руководителей, подчиненных и коллег, которые хорошо знают кандидата. Экспертов просят выбрать из словаря несколько качеств, подходящих этому кандидату. В результате обработки данных получается деловой портрет. Компьютер выдает готовый документ, содержащий наряду с объективными данными (должность, образование и т.д.) текст из 16 характеристик [23].

Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде. Он, как правило, дополняется собеседованием и другими типами испытаний.

Таким образом, существуют различные методы отбора кадров. Предприятию весьма важно подобрать такой метод отбора, использование которого будет наиболее целесообразным в конкретной ситуации.

1.2 Место расстановки кадров в системе управления персоналом

Сегодня, в зависимости от уровня развития менеджмента, кадровые службы компаний отвечают за разные направления. Существуют отделы персонала, которые по сути выполняют функции секретарей (приглашают на собеседования соискателей, размещают объявления о вакансиях), а есть HR отделы, которые участвуют при решении важных вопросов, связанных с формированием кадрового резерва, мотивации сотрудников, с развитием корпоративной культуры.

Инициирует формирование отдела по руководству человеческими ресурсами преимущественно топ-менеджмент предприятия. Это происходит на определенной стадии развития компании, а именно - тогда, когда наблюдается стремительный рост численности персонала. Мотивы данного решения могут быть разнообразными: от смутного недовольства дисциплиной работников до отсутствия корпоративной идеологии.

Цель HR отдела заключается в реализации кадровой политики компании, создании регламентирующей базы, внедрении современных технологий, которые призваны обеспечить компанию персоналом, способного работать на достижение стратегических целей. Разумеется, отделы персонала не только создают инструкции, положения в области управления персоналом. Они сами также выполняют многие функции (подбирают новых сотрудников, оформляют трудовые договоры).

Основное назначение службы персонала заключается в том, чтобы организовать, поддерживать, оперативно изменять процесс работы с людьми. Данный процесс можно выразить в виде комплекса условных точек соприкосновения сотрудника компании со службой персонала.

Для сотрудника, которого только приняли в компанию, «точкой» соприкосновения с предприятием является знакомство со службой персонала, которые отбирают на вакансии кандидатов. После этого происходят процедуры отбора, приема на работу, общая и профессиональна адаптация. Далее – просто начинается «жизнь» работника в компании [3].

По традиции в работе отделов по руководству человеческими ресурсами выделяют следующие направления:

* адаптация – это процесс, который предназначен для того, чтобы принятые вновь лица быстро вошли в курс дела, освоили требуемые навыки, ознакомились с коллективом, правилами, которыми принято руководствоваться в компании. HR отдел в данном процессе играет важную роль. Так, процесс адаптации должен быть формализованным – оформлен в виде документов, инструкций. Менеджер по персоналу должен контролировать, как осуществляется адаптация новых работников в коллектив;
* рекрутинг – направление, которое подразумевает поиск новых работников, отбор кандидатов при собеседованиях, психологических тестирования [18]. Принято считать, что рекрутинг – это начальная ступень профессионального развития HR менеджера. Но это неверное суждение. Чтобы набирать персонал, необходимо иметь объективные взгляды на вещи, уравновешенность и зрелость. Менеджеры по персоналу, которые только вчера покинули студенческую скамью, не всегда отвечают предъявляемым требованиям;
* развитие персонала – данная сфера деятельности отделов руководства персоналом касается работающих сотрудников. Каждая компания непрерывно развивается: появляются новые направления в бизнесе, меняется характер повседневных задач. Чтобы работники постоянно соответствовали необходимым требованиям, нужно развивать их. Собственно направление «развитие персонала» имеет еще ряд направлений, которые тесно связаны между собой. Сюда можно отнести формирование и работу с кадровым резервом; аттестацию персонала; обучение персонала;
* мотивация персонала. Чтобы компания работала, персонал нужно не только удерживать, но и стимулировать. Задача HR подразделений заключается в разработке компенсационного пакета, который будет привлекательным для сотрудников. Специалисты по мотивации создают принципы оплаты труда, определяют размер зарплат, учитывая ситуацию на рынке труда. В рамках данного направления вырабатываются положения об оплате и дисциплинарная политика;
* корпоративная культура. Это направление служит для того чтобы развивать в работниках чувство общности, преданности компании, но и в то же время прививать ценности компании. Чтобы достичь данных целей HR отделы организуют корпоративные праздники, готовят памятки для сотрудников, вырабатывают корпоративные кодексы;
* кадровое делопроизводство. Данное направление подразумевает оформление трудовых отношений на основании ТК РФ. По большому счету, это то, чем в основном занимались старые отделы кадров времен СССР. Сюда входят следующие функции: увольнение и прием на работу, ведение личных дел, составление отпускных графиков, контакт с военкоматами [2]. Кроме того, важная функция службы руководства персоналом – составление коллективного договора. Этот документ считается правовым актом, который регулирует социальные и трудовые отношения в компании или у ИП, заключается работниками и работодателем [11].

В некоторых компаниях есть и прочие направления работы HR отделов, например, организационное развитие, которое подразумевает выработку разных рабочих регламентов, документов для иных подразделений.

Так как кадровая служба обязана обеспечить человеческий компонент работы компании, что является важной гарантией эффективности работы предприятия, то среди самых важных задач можно выделить следующие:

* эффективное применение возможностей и мастерства сотрудников;
* помощь компании в достижении ее целей;
* обеспечение компании высококвалифицированными служащими;
* развитие и поддержание на высоком уровне жизненного качества, которое делает работу в компании желанной;
* связь управления персоналом с каждым служащим;
* стремление к полному удовлетворению служащих собственной работой, к полному самовыражению человека;
* управление движением к взаимной выгоде личностей, групп компаний, общества;
* помощь в сохранении здорового морального климата [5].

Комплекс функций современного HR менеджмента не ограничивается только документарным оформлением трудовых отношений. На первый план выходят задачи по руководству трудовыми резервами. Кратко назовем главные функции службы управления персоналом:

* внутренний PR, представление компании как привлекательного работодателя, информирование целевой аудитории о возможностях работы на предприятии;
* исследование рынка труда;
* подбор сотрудников высокой квалификации;
* обучение, оценка, планирование и развитие карьеры работников;
* построение и поддержание работы системы адаптации работников;
* управление созданием, поддержанием и совершенствованием системы эффективной работы людей в компании;
* создание и оперативное изменение системы оплаты труда, мотивация работников;
* создание эффективных коммуникаций на предприятии;
* высвобождение работников, особенно тех, кто в компании занимал ключевые должности;
* создание комфортной психологической атмосферы в коллективе [9].

Итак, основное предназначение службы персонала заключается в том, чтобы организовать, поддерживать работу и оперативно корректировать процесс работы с людьми. Главная задача службы управления персоналом заключается в помощи компании при достижении главных целей. Функций у нее существует множество, куда преимущественно включается обучение, прием на работу, увольнение, ведение кадрового делопроизводства и другие.

1.3 Особенности подготовки кадров на предприятии

Для того чтобы получить отменные результаты при управлении компанией, необходимо иметь в штате людей, которые имеют соответствующие умения и навыки, настрой, нужный для достижения положительного результата в работе.

Как только на работу приняты достойные сотрудники, то главным фактором, который обеспечивает развитие их навыков и умений, установок, нужных для плодотворной работы, становится обучение.

Линейный руководитель вместе со специалистом по обучению должен:

* установить соответствующие требования;
* обеспечить организационные мероприятия процесса обучения;
* обеспечить контроль над эффективностью обучения [12].

Чтобы организовать процесс обучения, эксперты используют так званую «модель обучения». Это циклическая модель, цикл которой сход с циклами, которые соответствуют другим видам проектных работ. С незначительными модификациями она может использоваться в качестве фундамента для работы специалистами не только при обучении, но и линейными руководителями.

Потребности компании в обучении персонала нужно проанализировать с помощью эксперта по кадрам, а также отдела обучения в соответствии с общими производственными задачами, политикой компании. Здесь же определяется необходимость обучения тех или иных групп работников по всем подразделениям после проведения консультаций с линейными руководителями. Данная работа также должна включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение компанией задач производственного характера.

Полезным будет в процессе определения актуальности обучения проанализировать критические случаи в деятельности отдела. Более детальный анализ потребностей в обучении происходит непосредственно на уровне работы. Главное требование тут – установить все действия и функции, которые осуществляют сотрудники при реальном выполнении конкретной работы [17].

Должностная инструкция, которая детально расширена для организации обучения, может использоваться как полезный материал для выделения, описания знаний, установок и навыков, которые нужны для выполнения каждого действия на том или ином уровне.

Определение потребностей в профессиональном развитии того или иного работника требует комплексных усилий кадрового менеджмента, работника и его руководителя. Каждая сторона привносит собственное видение данного вопроса, которое определяется ее положением в организации, ролью при профессиональном развитии.

Уровни определения потребностей в обучении, которые рассмотрены ранее, являются основной систематической модели обучения. Мало того, важно учесть, что люди хотят, что им нужно для личного развития. Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в данном процессе сторон должна понимать, под влиянием каких факторов складываются потребности компании в развитии своего персонала. Данными факторами являются:

* динамика внешней среды (конкуренты, поставщики, потребители, государство);
* развитие технологии, техники, что влечет за собой появление новых продуктов;
* изменение стратегии развития компании;
* создание новой организационной структуры;
* освоение новых видов деятельности компании [14].

Кадровая политика компании, в частности политика в сфере образования существенно влияет на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться. Способ убедить руководство наращивать ресурсы на обучение – относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым средствам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал». Он был создан Г.С. Беккером – экспертом по трудовым ресурсам.

На основании с данным подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект. Пользуясь данным подходом, работодатели уже с большей вероятностью будут организовывать обучение, следить за тем, чтобы получать максимум прибыли от вложения средств в данный процесс. Менеджеры должны уделять внимание решению таких вопросов, как возмещение затрат на обучение, снижение издержек, которые связаны с текучкой кадров, подбор кадров и оценка наличия у штата сотрудников необходимых умений и навыков [13].

Цели обучения формируют основу для создания детальной учебной программы, собственно содержание которой зависит от количества, вида учебных задач. Выяснение целей обучения дает возможность ответить на следующие вопросы:

* когда, за сколько поводится обучение;
* каков самый подходящий метод обучения;
* кто может предложить самое оптимальное содержание курсов;
* где лучше проводить обучение.

Методы обучения персонала. Проанализируем методы обучения персонала компании:

* методы, которые применяются при выполнении работы;
* методы вне рабочего места (должностных обязанностей);
* методы, которые в равной степени подходят для любого из предложенных выше вариантов.

Обучение сотрудников на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в простой ситуации. Обучение в компании, в ее стенах может предусматривать приглашение внешнего специалиста для удовлетворения конкретных потребностей в обучении работников компании. Обучение вне компании подразумевает включение всех видов обучения за пределами работы. Подобное обучение осуществляется внешними обучающими структурами, как правило, вне стен компании [16].

Каждый метод наделен своими «за» и «против». Основным критерием при выборе определенного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника. Многие методы выше могут комбинироваться между собой.

Оценка итогов обучения. Проверяя итоги обучения, нужно убедиться в том, что каждый сотрудник, который прошел обучение, получил необходимые условия для использования полученных знаний при выполнении функциональных обязанностей. Может быть и так, что, возвратившись на рабочее место, полный энтузиазма, работник не ощутит поддержки. Следовательно, не будет возможности воспользоваться обратной связью. Через определенный промежуток времени социальная среда вынудит человека вернуться к тому состоянию, которое было до обучения. Получается, что утрачивается все ценное, что принесло обучение. В худшем случае – все мотивирующие факторы в потребности обучения отвергаются [7],

Комплексная оценка обучения призвана помочь ответить на вопросы, которые связаны с расчетом эффективности затраченных на обучение средств.

Таким образом, предприятию, в целях достижения высоких финансовых результатов, необходимо уделять большое внимание подготовке и переподготовке кадров. Это даст возможность иметь персонал, обладающий необходимыми для работы навыками.

Далее выполним анализ управления персоналом в ООО «ЭОС».

2 Анализ и методика организации управления персоналом в ООО «ЭОС»

2.1 Социально-экономическая характеристика предприятия

ООО «ЭОС» – юридическое лицо, являющееся обществом с ограниченной ответственностью, в своей деятельности руководствуется положениями законодательства РФ. Основано в 2000 году. Юридический адрес фирмы: г. Краснодар, ул. Лузана, д. 6.

Цель деятельности ООО «ЭОС», в соответствии с Уставом, – получение прибыли.

Основным видом деятельности компании является работа в качестве туристического агента. Туристические агенты, ведущие деятельность на туристическом рынке составляют более половины от общего количества туристических фирм, имеющих лицензию. С их помощью осуществляется закупка туристических продуктов у туроператоров, с последующей реализацией.

ООО «ЭОС» занимается разработкой и реализацией продуктов, включающих в себя:

1. Туры, сгруппированные по направлению (здоровье, экскурсии и так далее).

2. Туристические услуги самых разных видов (питание, размещение, транспорт и так далее).

3. Продажа туристических сувениров (открытки, картинки, плакаты, буклеты, сувениры).

Действуют скидки для постоянных клиентов, а также для людей, оформляющих тур заранее.

ООО «ЭОС» имеет в наличии сертификат качества на предоставляемые туристические услуги. Деятельность фирмы, начинавшаяся с работы в качестве малоизвестного туристического агентства, представляла собой реализацию и продвижение туристических продуктов, созданных туроператорами. ООО «ЭОС» имело лицензию на осуществление туристической деятельности от 8 июля 2002 года, выданную Федеральным агентством по туризму. Впоследствии компания получила лицензию туроператора, которую также выдало Федеральное агентство по туризму 23 апреля 2003 года. Благодаря этой лицензии ООО «ЭОС» выполняло организаторские функции и создавало комплексные туристические продукты, как групповые, так и индивидуальные. Компания предлагала туры по самой разной цене, продолжительности и направлениям. Добровольная сертификация туристических услуг была пройдена фирмой в 2002 году, после чего сразу же повысилась конкурентоспособность предприятия. Такая сертификация – способ контролировать качество предоставляемых услуг (на соответствие установленным требованиям).

В 2007 году ООО «ЭОС» внесено в Единый реестр туроператоров. В этом же году ООО «ЭОС» заключило договор о страховании гражданской ответственности. Другой стороной договора являлось ОАО "Страховая компания Прогресс-Гарант".

За успешное осуществление своей деятельности ООО «ЭОС» награждено многими свидетельствами и дипломами.

Фирма в своей деятельности руководствуется положениями законодательства РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также решением собрания своих учредителей и положениями Устава.

ООО «ЭОС» – юридическое лицо с самостоятельным балансом, счетами в банках, печатью.

Общество является организацией с частной формой собственности. Капитал компании складывается из долей физических лиц. Участники общества несут риск убытков, которые могут возникнуть в ходе работы ООО «ЭОС».

Высший орган управления ООО «ЭОС» – общее собрание учредителей.

В компетенцию собрания учредителей входит решение следующих вопросов:

* внесение изменений и дополнений в устав общества или утверждение устава общества в новой редакции;
* реорганизация общества;
* ликвидация общества, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
* избрание единоличного исполнительного органа общества (генерального директора) и досрочное прекращение его полномочий;
* избрание членов ревизионной комиссии (ревизора) общества и досрочное прекращение их полномочий [1].

На рис. 1 представлена структура управления ООО «ЭОС».

Рисунок 1. Структура управления ООО «ЭОС»

Руководит деятельностью Общества генеральный директор, назначаемый на срок 5 лет, который отчитывается перед общим собранием учредителей. Генеральный директор занимается организационными вопросами, связанными с выполнением решений собраний учредителей. Не имея доверенности, он представляет интересы фирмы, совершая сделки от имени общества, не выходя при этом за рамки положений Федерального законодательства и Устава фирмы.

Кроме того, в обязанность генерального директора входит забота о реализации продукта. Генеральный директор отвечает за своевременную выплату средств, финансирование, обучение кадров, повышение квалификации персонала, планирование работы. Генеральному директору подчиняются его заместитель, (а заместителю – главный бухгалтер), управляющий по работе с клиентами, менеджер по кадрам, юрист, специалист по визовой поддержке.

Главному бухгалтеру подчиняется бухгалтер. Управляющему по работе с клиентами подчиняются секретари, менеджеры, курьеры.

Далее выполним анализ основных социально-трудовых показателей ООО «ЭОС».

2.2 Основные социально-трудовые показатели ООО «ЭОС»

Основные социально-трудовые и кадровые показатели деятельности ООО «ЭОС» за период 2014-2016 гг. приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные социально-трудовые и кадровые показатели деятельности ООО «ЭОС» за период 2014-2016 гг.

| №п/п | Наименование показателя | Единица измерения | Динамика по годам |
| --- | --- | --- | --- |
| 2014 | 2015 | 2016 |
|  | Общеэкономические показатели |  |  |  |  |
| 1. | Объем оказанных услуг | млн.р. | 198,3 | 269,0 | 447,4 |
| 2. | Объем оказанных услуг в расчете на одного работника  | млн.р. | 18,0 | 19,2 | 29,8 |
| 3. | Прибыль | млн.р. | 72,6 | 80,6 | 128,3 |
|  | Кадровые показатели |  |  |  |  |
| 4. | Численность персонала, всего | чел | 11 | 14 | 15 |
| В том числе по категориямРуководители | чел | 3 | 4 | 4 |
| специалисты | чел | 5 | 7 | 8 |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Прочий персонал | чел | 3 | 3 | 3 |
| 5. | Образовательный состав персонала:-неполное среднее | чел |  |  |  |
|  | -общее среднее | чел | 2 | 2 | 1 |
|  | -среднеспециальное | чел | 3 | 3 | 3 |
|  | -незаконченное высшее | чел | - | - | 1 |
|  | -высшее | чел | 6 | 9 | 10 |
| 6. | Возрастной состав персонала:-до 18 лет | чел. |  |  |  |
|  | -18-25 лет | чел | - | 1 | 1 |
|  | -26-35 лет | чел | 3 | 5 | 6 |
|  | -37-50 лет | чел | 8 | 8 | 7 |
|  | -свыше 50 лет | чел | - | - | 1 |
| 7. | Средний возраст работающих | лет | 39,6 | 37,8 | 38,2 |
| 8. | Структура персонала по полу:-женщин | % | 82 | 79 | 71 |
|  | -мужчин | % | 18 | 21 | 29 |
| 9. | Распределение сотрудников по стажу-до 1 года | чел |  |  |  |
|  | -1-3 лет  | чел |  | 1 | 1 |
|  | -3-5 лет | чел | 2 | 2 | 2 |
|  | -5-10 лет | чел | 3 | 3 | 4 |
|  | -свыше 10 лет | чел | 6 | 7 | 8 |

Рассмотрим некоторые из показателей более подробно.

Динамика прибыли имеет основополагающее значение для характеристики деятельности организации. За период 2014-2016 гг. прибыль ООО «ЭОС» имела тенденцию к росту: от 72,6 млн. руб. в 2014 г. до 128,3 млн. руб. в 2016 г., увеличившись, таким образом, на 76,7%. Данный факт, несомненно, положительно характеризует деятельность фирмы. Динамика прибыли показана на рис. 2.

Рисунок 2. Динамика прибыли ООО «ЭОС» за 2014-2016 гг.

Численность персонала в течение последних трех лет выросла на 3 чел.: с 11 чел. в 2014 году до 15 чел. в 2016 году. Прирост за три года составил, таким образом, 4 чел. На рис. 3 показана динамика численности персонала ООО «ЭОС».

Рисунок 3. Динамика численности персонала ООО «ЭОС» в 2014-2016 гг.

Далее необходимо рассмотреть возрастной состав персонала. На рис. 4 показана динамика численности работающих в пределах различных возрастных групп в течение рассматриваемого периода.

Рисунок 4. Динамика численности работающих ООО «ЭОС» в пределах различных возрастных групп в течение 2014-2016 гг.

Очевидно, в ООО «ЭОС» присутствует тенденция постепенного омоложения коллектива. Наблюдается устойчивый рост численности возрастной группы 26-35 лет – с 3 человек в 2014 г. до 6 человек в 2016 г. Большая часть сотрудников фирмы относится к группе 37-50 лет – 8 человек в 2014-2015 гг., и 7 человек в 2016 г. Практически нет представителей молодежи – всего 1 человек возрастной группы 18-25 лет появился в штате сотрудников в 2015 г. Аналогичная картина наблюдается и в самой старшей возрастной группе – здесь единственный сотрудник появился лишь в 2016 г. Полностью отсутствуют среди персонала ООО «ЭОС» представители самой молодой – до 18 лет возрастной группы.

На рис. 5 представлена возрастная структура персонала ООО «ЭОС».

Рисунок 5. Возрастная структура ООО «ЭОС»

Немаловажное значение для организации имеет также и уровень образования сотрудников. На рис. 6 отражен образовательный уровень персонала фирмы.

Рисунок 6. Образовательный уровень персонала ООО «ЭОС»

Очевидно, что на протяжении 2014-2016 гг. наблюдается рост числа сотрудников, имеющих высшее образование: от 6 чел. в 2014 г. до 10 чел. в 2016 г. При этом в организации нет сотрудников, имеющих неполное среднее образование. Имеет тенденцию к сокращению количество работников с общим средним образованием – в 2014 г. – 2 чел., в 2016 – 1 чел.

Подводя итог, следует сделать вывод о том, что ООО «ЭОС» располагает персоналом, обладающим необходимой квалификацией, достаточно молодого возраста.

2.3 Методика и анализ особенностей управления персоналом в ООО «ЭОС»

В ООО «ЭОС» нет специального подразделения, занимающегося управлением персоналом. Решение вопросов, связанных с кадрами, возложено на специалиста по кадрам, который имеет высшее профессиональное образование.

В ООО «ЭОС» кадровые процессы регулируются следующими локальными документами:

* штатным расписанием - документом, определяющим структуру ООО «ЭОС» и численность должностей по каждому наименованию в конкретных подразделениях и в целом по организации. Штатное расписание разрабатывается предприятием самостоятельно, составляется по установленной форме и утверждается ежегодно по состоянию на 1 января;
* типовым трудовым договором, в котором формально описаны должностные инструкции сотрудников;
* должностными инструкциями сотрудников. Должностные инструкции являются основным документом, регламентирующим назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения. Должностные инструкции в ООО «ЭОС» разрабатываются по каждой должности в соответствии со штатным расписанием. Должностные инструкции позволяют распределить должностные обязанности между работниками, четко определить функциональные связи работника и его взаимоотношения с другими специалистами;
* приказами и распоряжениями генерального директора, касающимися кадровых вопросов.

Основное предназначение специалиста по кадрам в ООО «ЭОС» заключается не только в осуществлении кадровой политики, руководствуясь, прежде всего, интересами фирмы, но и в строгом соблюдении трудового законодательства, а также в реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне.

Специалист по кадрам ООО «ЭОС» координирует всю работу структурных подразделений предприятия, которые в той или иной мере заняты работой с людьми. Только в этом случае стало возможным найти комплексное решение не только вопросов кадрового обеспечения ООО «ЭОС», но и главной задачи специалиста по кадрам, состоящей в соединении целей развития предприятия с потребностями реализующих эти цели сотрудников, сбалансировании стратегии развития ООО «ЭОС» и занятых на нем кадров.

Управление персоналом в ООО «ЭОС» - функция не только специалиста по кадрам. По тому или иному направлению в рамках своей компетенции непосредственное участие в управлении персоналом принимают и другие субъекты управления - линейные руководители подразделений. На уровне отдельных подразделений предприятия работа по управлению персоналом носит в основном оперативный характер.

Кадровый документооборот в ООО «ЭОС» полностью автоматизирован.

Следует отметить по сути отсутствие планирования численности персонала в ООО «ЭОС». Прием и увольнение сотрудников осуществляется без каких-либо расчетов, «по необходимости».

Найм персонала – привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Найм персонала предполагает системный подход к реализации нескольких этапов. Найм персонала в ООО «ЭОС» производится в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

Применяемая в ООО «ЭОС» стратегия в области управления персоналом направлена, главным образом, на использование стандартных процедур и правил при приеме специалистов на работу. На предприятии используется узконаправленный отбор, который отбор проходят лишь те специалисты, в компетенции которых заинтересовано ООО «ЭОС» в конкретный момент. Для осуществления данной стратегии предприятие может набирать персонал, готовый к выполнению своих обязанностей. ООО «ЭОС» чаще использует внешние источники привлечения кандидатов.

ООО «ЭОС» использует преимущественно стандартные варианты при отборе персонала на вакантные должности. Предварительный отбор осуществляется специалистом по кадрам ООО «ЭОС» на основе анализа резюме. В случае отсутствия резюме предварительный отбор может быть проведен на стадии анализа первичной анкеты, заполняемой при первом посещении претендентом. Отсев претендентов, не отвечающих требованиям, производится на основании сведений из резюме и анкет.

В ходе первичного собеседования специалист по кадрам оценивает личные качества претендента. Далее, в процессе оценки, проводится собеседование с кандидатом, в ходе которого обсуждаются полученные результаты тестирования и делается вывод о соответствии данного кандидата вакантной должности.

На заключительном этапе проверки документации, предоставленной в ООО «ЭОС», проводится анализ и проверка анкетных данных при помощи наведения справок у руководителей претендента по прежнему месту работы или у других лиц, хорошо его знающих.

В результате, после проведения всех вышеперечисленных процедур, специалист по кадрам ООО «ЭОС» выносит решение о соответствии кандидата данной должности.

Аттестация персонала.Аттестация персонала в ООО «ЭОС» проходит в три этапа:

1. Подготовка к проведению аттестации.

2. Проведение аттестации.

3. Подведение итогов аттестации.

На этапе подготовки к проведению аттестации в ООО «ЭОС» необходимо решение следующих задач:

* разработать план проведения аттестации;
* выбрать методы и типовые формы оценки сотрудников и саму процедуру оценки;
* подготовить внутренние инструкции для проводящих аттестацию;
* составить список работников, которые подлежат аттестации;
* подготовить график проведения аттестации;
* оповестить персонал о сроках проведения аттестации;
* подготовить и размножить бланки, типовые формы, необходимые для аттестации.

На практике каждый сотрудник ООО «ЭОС» (а также его непосредственный руководитель и руководитель смежной службы или коллега) заполняет форму оценки эффективности своей работы, в которой отражает свои рабочие показатели, квалификацию, профессиональный опыт, сильные и слабые стороны, возможность перевода на другую работу.

Работа аттестуемого оценивается с учетом его квалификации, личного вклада в выполнение планов предприятия, исполнения им должностных обязанностей. Основываясь на этих данных, аттестационная комиссия путем открытого голосования оценивает деятельность работника при помощи одной из следующих оценок:

* соответствует занимаемой должности;
* соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
* не соответствует занимаемой должности.

Развитие персонала ООО «ЭОС». Обучение и повышение квалификации персонала является важным направлением кадровой работы в ООО «ЭОС». В работе, связанной с развитием персонала, предприятие руководствуется следующими документами:

* положением об обучении вторым профессиям ООО «ЭОС»;
* порядком организации стажировки персонала.

Профессиональное обучение кадров в ООО «ЭОС» проводится с 2012 года. На предприятии организовано обучение персонала как на рабочем месте, так и вне него. (табл. 2).

Таблица 2 – Профессиональное обучение кадров ООО «ЭОС» за 2013-2016 гг.

| Наименование | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016г. |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Всего работников, повысивших квалификацию, прошедших подготовку и переподготовку | 2 | 2 | 3 | 4 |
| в том числе:в учебных заведениях | 0 | 0 | 1 | 2 |
| на предприятии | 2 | 2 | 2 | 2 |

Таким образом, в течение 2013-2016 гг. в ООО «ЭОС» наблюдалось увеличение численности сотрудников, прошедших профессиональную подготовку и переподготовку, а также повысивших квалификацию, с 2 человек в 2013 г. до 4 чел. в 2016 г.

В таблице 3 отражены затраты ООО «ЭОС» на обучение персонала.

Таблица 3 – Затраты ООО «ЭОС» на развитие персонала за период 2013 – 2016гг.

| Год | Кол-во работников, прошедших обучение и повышение | Затраты на обучение и повышение квалификации, руб./ год | Затраты на 1 человека, руб./чел\*год |
| --- | --- | --- | --- |
| 2013 | 2 | 10 000 | 5000 |
| 2014 | 2 | 12 500 | 6250 |
| 2015 | 3 | 22 500 | 7500 |
| 2016 | 4 | 36 000 | 9000 |

Итак, можно сделать вывод об увеличении затрат на развитие персонала в ООО «ЭОС» с 5000 руб. на 1 чел. в 2013 г. до 9000 руб. на 1 чел. в 2016 г. Переподготовка среднего звена проводилось по договору с консалтинговой фирмой ООО «Сириус». Для персонала были организованы тренинги: «Командообразование», «Переговоры», «Управление». Сотрудники высшего звена участвовали в семинарах и конференциях. В ООО «ЭОС» предпочтение отдаётся обучению персонала непосредственно в организации.

Для повышения квалификации персонала непосредственно в организации были проведены:

* курсы целевого назначения и производственно-экономические курсы;
* школы передовых приёмов и методов труда.

Занятия на производственно-экономических курсах заканчивались сдачей квалификационных экзаменов. Продолжительность обучения на курсах составила не менее 36 часов. Таким образом, специалист по кадрам ООО «ЭОС» осуществляет координацию процессов найма, отбора и расстановки, а также развития персонала организации. Далее рассмотрим основные направления совершенствования управления персоналом в ООО «ЭОС».

3 Основные направления совершенствования управления персоналом в ООО «ЭОС»

3.1 Мероприятия, направленные на оптимизацию деятельности кадровой службы ООО «ЭОС»

Итак, в результате выполнения анализа деятельности специалиста по кадрам ООО «ЭОС» нами были выявлены следующие недостатки.

1.Практически не осуществляется кадровое планирование. Кадровое планирование представляет собой целенаправленную, научно обоснованную деятельность организации; цель данной деятельности - предоставление в нужный момент времени необходимого количества рабочих мест, соответствующих способностям и склонностям работников, а также предъявляемым к ним требованиям.

Назначением кадрового планирования является:

* возможность предвидения будущих изменений самой организации, ее сотрудников и внешней среды;
* возможность прогнозирования оптимального состава кадров;
* возможность прогнозирования путей, способов и форм кадрового обеспечения организации;
* возможность планирования эффективного использования персонала организации;
* разработка мероприятий, которые могли бы способствовать адаптации персонала организации к изменениям внешней и внутренней среды.

Планирование персонала способствует обеспечению соответствия сотрудников стратегическим и тактическим целям организации. В настоящее время кадровое планирование представляет собой составную часть планирования в организации. Кадровое планирование можно определить как деятельность, направленную на подготовку персонала, обеспечение его динамичного и пропорционального развития, расчет его численности и профессионально-квалификационной структуры, определение общей и дополнительной потребности в персонале.

2.Несовершенство оценки персонала. Данный недостаток может повлечь за собой недовольство персонала и переманивание его конкурентами.

Во-первых, проведение аттестации в ООО «ЭОС» предусмотрено в письменной форме, аттестационной комиссией не проводится устного собеседования с персоналом, в ходе которого могли бы быть выявлены отношение сотрудников к своей работе, эмоциональная устойчивость, психологические особенности личности и стремления каждого аттестуемого.

Второй недостаток: проведение такой аттестации заключается в отношении самих руководителей к проводимой работе. Аттестация является скорее формальной, а не реальной оценкой деятельности персонала. Выданные формы зачастую заполняются наскоро, руководители, не заинтересованные в плохих оценках своим подчиненным, чаще всего всех сотрудников оценивают на оценки «хорошо» и «отлично».

Третьим недостатком системы оценки персонала в ООО «ЭОС» является отсутствие научно-методического обеспечения:

* мало исследован передовой отечественный и зарубежный опыт в области проведения конкретных мероприятий по оценке персонала;
* ограниченный выбор инструментария для оценки, проверки профессиональных и личностных качеств персонала;
* не проводится анализ и оценка содержания и условий труда на рабочем месте;
* формальная разработка должностных инструкций;
* несистематический анализ закрепляемости и успешности новых работников.

Далее выполним разработку мероприятий, направленных на повышение эффективности управления персоналом ООО «ЭОС».

В целях повышения эффективности управления персоналом в ООО «ЭОС» нами предлагается осуществление следующих мероприятий.

1. В области кадрового планирования:

* разработать систему, процедуры, порядок проведения и методы определения потребности в персонале, постоянно их совершенствовать;
* при расчете потребности в кадрах учитывать профессиональный уровень и потенциал наличного персонала, планируемое внедрение средств автоматизации, ожидаемое развитие организации и другие факторы;
* произвести оценку профессионального уровня и потенциала персонала с целью построения планов карьеры;
* в структурных подразделениях руководителям совместно с сотрудниками произвести анализ планирования работ, в результате возможно перераспределения функций среди сотрудников, обогащение и разнообразие выполняемых работ, повышение заинтересованности и мотивации в их выполнении.

Начальной ступенью определения потребности в персонале является процессы набора и отбора персонала, т.е. процесс формирования персонала. Основаниями для проведения данных расчетов являются:

* данные о рабочих местах, которые имеются в наличии и запланированы;
* план проведения организационно-технических мероприятий;
* штатное расписание;
* план замещения вакантных должностей.

Специалисту по кадрам ООО «ЭОС» необходимо осуществлять набор персонала исходя из расчетов необходимой численности сотрудников. Выполним расчет потребности ООО «ЭОС» в менеджерах по продажам туристических услуг (табл. 4).

Таблица 4 – Расчет потребности ООО «ЭОС» в менеджерах по продаже туристических услуг

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Нормативная численность менеджеров, чел. | Годовой фонд времени работы офиса, час8 час. х 315 дн. | Расчет количества продавцов |
| Расчетный фонд времени за год Гр. 2 х гр. 1 | Бюджет рабочего времени одного менеджера за год, час  | Списочное количество менеджеров, чел. |
| РасчетноеГр.3 / гр. 4 | фактическое |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8 | 2520 | 20160 | 2296 | 9 | 10 |

Таким образом, расчетное число менеджеров – 9 чел., фактическое – 10 чел.

Следовательно, в ООО «ЭОС» налицо превышение фактической численности менеджеров над расчетной, составляющее 1 чел. Это проводит к недостаточной загруженности персонала, и, следовательно, более низкой, чем могла бы быть, производительности труда.

2. В области оценки персонала. Эффективность работы персонала ООО «ЭОС» почти всегда отражаются на объемах реализации. Причины низких продаж всегда связаны с вопросами, связанными с существующими проблемами в работе персонала и правильностью оценки работы сотрудников предприятия. Имея такую оценку, руководители смогут получить представление о текущем положении дел в ООО «ЭОС», найти эффективные пути решения существующих проблем. Комплексная проверка персонала – всесторонняя проверка знаний, умений и навыков, - даст исчерпывающие ответы на поставленные вопросы. Для проведения такой проверки необходимо организовать в компании своего рода «диагностический центр», который предлагал бы на выходе рекомендации по улучшению работы сотрудников, занятых реализацией услуг.

Перед проведением оценки персонала необходимо проведение опроса руководства компании. Это необходимо для того, чтобы узнать, какой видят руководители роль рядовых сотрудников предприятия.

Опросный лист для менеджеров можно составить таким образом, чтобы можно было четко определить для каждой позиции:

* образование, возраст, черты характера, внешний вид, и т.д. сотрудника;
* место, отводимое сотруднику в компании;
* какие задачи призван решать сотрудник;
* критерии оценки эффективности работы сотрудника;
* для чего необходимо проведение оценки деятельности сотрудника;
* сколько времени может быть отведено на проведение такой оценки;
* как часто должна проводиться оценка деятельности сотрудника.

После получения ответов руководителей компании, есть возможность составить портрет «идеального сотрудника» и разработать план по его оценке. Далее необходимо решение следующих задач:

– оценка состава сотрудников: определение уровня развития значимых профессиональных и личностных качеств; выяснение того, как профессиональный уровень персонала воспринимается клиентами;

– отслеживание динамики изменения профессиональных качеств персонала в течение определенного периода времени;

– выявление пиков и спадов эффективности в деятельности сотрудников;

– проведение кадрового планирования: формирование кадрового резерва, составление плана отпусков, определение потребности в обучении, выявление необходимости замен;

– налаживание обратной связи с сотрудниками;

– формирование у работников максимально полного понимания своей профессиональной деятельности, помощи им в понимании своих сильных и слабых сторон;

– повышение мотивации: разработка системы стимулов к выполнению задач, поставленных перед сотрудниками, в случае необходимости – подбор индивидуального набора стимулов.

При проведении планирования и комплексной системы оценки персонала можно использовать разные способы, условно разделяемые на открытые и неявные.

Открытые способы – это проведение аттестации, использование метода «360° аттестация», экзамена, оценочного собеседования, ролевой игры, оценки со стороны клиентов; сюда же можно отнести самооценку сотрудника.

Неявные способы – например, популярная методика «тайный покупатель», позволяющая диагностировать профессиональные знания персонала, качество обслуживания клиентов, умение сотрудников работать с конфликтными клиентами, справляться с их возражениями и стрессом. Использование данной методики в ООО «ЭОС» позволит дать оценку:

– коммуникативных навыков (вежливости, умения поддержать разговор, способности увлеченным рассказом об услугах, оказываемых предприятием, стимулировать интерес клиента);

– знания турпродуктов;

– артистичности.

Анализ результатов «посещения тайного покупателя» целесообразно строить при помощи метода критических инцидентов:

– как прошел первый контакт между сотрудником и клиентом;

– предлагал ли сотрудник продукцию, каким образом он это делал;

– каковы результаты диалога сотрудника с клиентом;

– как поведение сотрудника повлияло на выбор клиента;

– какие выводы сделал сотрудник после общения с клиентом;

– какие действия сотрудник может предпринять в аналогичной ситуации в будущем.

Необходима фиксация результатов оценки персонала ООО «ЭОС» в форме, удобной для дальнейшего использования и обработки данных. Обязанностью непосредственного руководителя сотрудника должно стать заполнение карточки оценки компетентности.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Предполагается, что в результате совершенствования управления персоналом в ООО «ЭОС» произойдет рост числа клиентов, следовательно, вырастет объем продаж, что, в свою очередь, приведет к росту прибыли предприятия.

Рассчитаем экономию, полученную за счет сокращения 1 менеджера по продаже туристических услуг:

1 чел. х 35000 руб. = 12 мес. = 420,0 тыс. руб.

Отчисления на социальные нужды:

420 тыс. руб. х 28% = 117,6 тыс. руб.

Таким образом, в результате планирования численности персонала экономия денежных средств составит 420,0 тыс. руб. + 117,6 тыс. руб. = 537,6 тыс. руб.

Проведение предложенных мероприятий целесообразно. Однако самый главный эффект будет заключаться в более высокой лояльности сотрудников предприятия. При этом само предприятие – ООО «ЭОС» – также получит дополнительный положительный социальный эффект вследствие сохранения ценных кадров, пресечения утечек к конкурентам ценной коммерческой информации и клиентских баз данных.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня кадровые службы компаний отвечают за разные направления. Существуют отделы персонала, которые по сути выполняют функции секретарей (приглашают на собеседования соискателей, размещают объявления о вакансиях), а есть HR отделы, которые участвуют при решении важных вопросов, связанных с формированием кадрового резерва, мотивации сотрудников, с развитием корпоративной культуры.

Цель HR отдела заключается в реализации кадровой политики компании, создании регламентирующей базы, внедрении современных технологий, которые призваны обеспечить компанию персоналом, способного работать на достижение стратегических целей.

Основное назначение службы персонала заключается в том, чтобы организовать, поддерживать, оперативно изменять процесс работы с людьми.

В работе отделов по руководству человеческими ресурсами выделяют следующие направления:

* адаптация;
* рекрутинг;
* развитие персонала;
* мотивация персонала;
* корпоративная культура;
* кадровое делопроизводство.

Среди самых важных задач можно выделить следующие:

* эффективное применение возможностей и мастерства сотрудников;
* помощь компании в достижении ее целей;
* обеспечение компании высококвалифицированными служащими;
* развитие и поддержание на высоком уровне жизненного качества, которое делает работу в компании желанной;
* связь управления персоналом с каждым служащим;
* стремление к полному удовлетворению служащих собственной работой, к полному самовыражению человека;
* управление движением к взаимной выгоде личностей, групп компаний, общества;
* помощь в сохранении здорового морального климата.

ООО «ЭОС» – юридическое лицо, являющееся обществом с ограниченной ответственностью, в своей деятельности руководствуется положениями законодательства РФ. Основано в 2000 году. Юридический адрес фирмы: г. Краснодар, ул. Лузана, д. 6.

Цель деятельности ООО «ЭОС», в соответствии с Уставом, – получение прибыли.

Основным видом деятельности компании является работа в качестве туристического агента.

В ООО «ЭОС» нет специального подразделения, занимающегося управлением персоналом. Решение вопросов, связанных с кадрами, возложено на специалиста по кадрам, который имеет высшее профессиональное образование.

В результате выполнения анализа деятельности специалиста по кадрам ООО «ЭОС» нами были выявлены следующие недостатки.

1. Практически не осуществляется кадровое планирование.

2. Несовершенство оценки персонала.

В целях повышения эффективности управления персоналом в ООО «ЭОС» нами предлагается осуществление следующих мероприятий.

1. В области кадрового планирования - разработать систему, процедуры, порядок проведения и методы определения потребности в персонале, постоянно их совершенствовать. Специалисту по кадрам ООО «ЭОС» необходимо осуществлять набор персонала исходя из расчетов необходимой численности сотрудников. Так, в ООО «ЭОС» налицо превышение фактической численности менеджеров над расчетной, составляющее 1 чел. Это проводит к недостаточной загруженности персонала, и, следовательно, более низкой, чем могла бы быть, производительности труда.

2. Мероприятия, направленные на улучшение оценки персонала.

Предполагается, что в результате совершенствования управления персоналом в ООО «ЭОС» произойдет рост числа клиентов, следовательно, вырастет объем продаж, что, в свою очередь, приведет к росту прибыли предприятия. в результате планирования численности персонала экономия денежных средств составит 420,0 тыс. руб. + 117,6 тыс. руб. = 537,6 тыс. руб.

Проведение предложенных мероприятий целесообразно. Однако самый главный эффект будет заключаться в более высокой лояльности сотрудников предприятия. При этом само предприятие – ООО «ЭОС» – также получит дополнительный положительный социальный эффект вследствие сохранения ценных кадров, пресечения утечек к конкурентам ценной коммерческой информации и клиентских баз данных.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс РФ
2. Трудовой кодекс РФ
3. Аксенова Е. А., Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 345 с.
4. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом, 2013. – №1.
5. Асеев В.Г. Мотивация и мотивы: учебное пособие для вузов / В.Г. Асеев. – СПб.: Питер, 2013. – 114 с.
6. Базаров Т. Ю. Управление персоналом – М.: Юнити, 2014. – 45 с.
7. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 98 с.
8. Бухалков М.И. Совершенствование организации и нормирования труда в современном производстве. Учебное пособие. – Самара: СамГТУ, 2014.
9. Волгин Н.А. Заработная плата – цена труда или рабочей силы / Н.А. Волгин// Человек и труд, 2013. – №9.
10. Волгин Н.А. Экономика труда / Н.А. Волгин. – М.: Экзамен, 2014. – 223 с.
11. Дуракова И. Б. Теория управления персоналом – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2014. – 36 с.
12. Егорова Л.С., Фролова П.С., Фролова О.Н. Риски и угрозы в системе кадровой безопасности организации. // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова, 2013. – №6.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 76 с.
14. Ермалович Л. Г. Управление персоналом: учебно-методический комплекс – Мн.: ГИ УСТ БГУ, 2015. – 167 с.
15. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев [и др.] – М.: Экзамен, 2014. – 140 с.
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., - М.: ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
17. Магура М.И. Поиск и отбор персонала – М.: Управлени персоналом, 2014. – 204 с.
18. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2014. – 102 с.
19. Мескон Н., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2015. – 228 с.
20. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник – М.: Аспект Пресс, 2014. – 88 с.
21. Серебровский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. – М. Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 195 с.
22. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия – М.: «Дело», 2013. – 149 с.
23. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова – М.: КНОРУС, 2014. – 233 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «ЭОС» за 2013-2015 гг.

| Бухгалтерский баланс | [2015](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1022301211624_2308004481_OOO-EOS/balance) | [2014](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1022301211624_2308004481_OOO-EOS/balance) | [2013](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1022301211624_2308004481_OOO-EOS/balance) | [2012](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1022301211624_2308004481_OOO-EOS/balance) | [2011](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1022301211624_2308004481_OOO-EOS/balance) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |
| Нематериальные активы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Основные средства | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Доходные вложения в материальные ценности | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Финансовые вложения | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Отложенные налоговые активы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Прочие внеоборотные активы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| ИТОГО по разделу I | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** |
| Запасы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Дебиторская задолженность  | 46 000,00 | 13 000,00 | 14 000,00 | - | - |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 65 000,00 | 76 000,00 | 31 000,00 | - | - |
| Прочие оборотные активы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| ИТОГО по разделу II | 111 000,00 | 89 000,00 | 45 000,00 | - | - |
| БАЛАНС | 111 000,00 | 89 000,00 | 45 000,00 | - | - |
| Пассив |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Резервный капитал | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| ИТОГО по разделу III | 15 000,00 | 15 000,00 | 15 000,00 | - | - |
| **IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |
| Заемные средства | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Отложенные налоговые обязательства | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Прочие обязательства | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| ИТОГО по разделу IV | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА** |
| Заемные средства | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Кредиторская задолженность | 96 000,00 | 74 000,00 | 30 000,00 | - | - |
| Доходы будущих периодов | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| Прочие обязательства | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - |
| ИТОГО по разделу V | 96 000,00 | 74 000,00 | 30 000,00 | - | - |
| БАЛАНС | 111 000,00 | 89 000,00 | 45 000,00 | - | - |

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «ЭОС» за 2013-2015 гг.