

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Дипломный проект студентки
заочного отделения 5 курса группы 92071256
Болтенковой Анастасии Александровны**

**Научный руководитель
к.э.н., ст. преподаватель
Ильичев С.Н.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Управление персоналом как специфическая сфера управления.....	8
1.2 Анализ систем управления персоналом современной организации....	13
1.3 Влияние управления персоналом на эффективность деятельности организации.....	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ИВАНОВКА».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Ивановка»....	30
2.2 Анализ кадровых процессов в ООО «Ивановка».....	43
2.3 Актуальная система управления персоналом в ООО «Ивановка».....	50
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ИВАНОВКА».....	63
3.1 Разработка проекта по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Ивановка».....	63
3.2 Мероприятия по внедрению проекта.....	69
3.3 Обоснование экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом..	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Управление персоналом в стратегии современного гостиничного предприятия является важным направлением, поскольку в работника возрастает, и к его знаниям и умениям предъявляются с каждым годом все более высокие требования.

Усложнение экономических связей, переход на рыночные отношения, , научно-технический прогресс, интенсивно развивая производительные силы, приводят к существенным гостеприимства, что требует более улучшенной и продуманной структуры управленческих органов.

Для сервисных предприятий, а особенно для гостиниц в условиях рыночной экономики все большее значение приобретает более полное использование человеческих ресурсов. Это связано с теми проблемами, с которыми сталкиваются руководители большинства предприятий. Наиболее острые из них следующие: уход квалифицированных работников; недостаточная квалификация персонала; нехватка рабочих на предприятии; недостаточный уровень проблемы « МЫ – ОНИ» (конфронтация администрации и персонала).

Ощутимые преимущества перед конкурентами будут иметь те гостиницы, которые уже вложили или сейчас вложат необходимые средства в отбор наиболее подходящих кадров для выполнения соответствующих видов работ и применяют (или готовы применять) современную систему управления персоналом.

На современном этапе развития экономических отношений одним из важнейших условий функционирования предприятий является решение проблем повышения эффективности звеном народнохозяйственного комплекса, от которого зависит эффективность функционирования национальной экономики в целом.

В теории и практике управления существует целый ряд направлений повышения эффективности деятельности предприятий. Однако, несмотря на

многообразие этих направлений, современный уровень развития экономики свидетельствует о значительном количестве нерешенных вопросов в сфере повышения эффективности деятельности предприятий.

В условиях, когда направления повышения эффективности деятельности предприятия связаны с совершенствованием управления персоналом.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные анализа содержания труда различных категорий персонала. Особенно важной является проблема управления персоналом в малом бизнесе.

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и

, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Изменения, происходящие в современном производстве и связанные с резким повышением значимости человеческого фактора, выдвинули управление персоналом. Результатом усложнения и обогащения деятельности по управлению персоналом и ее изучения явились разнообразные трактовки управления персоналом в современной литературе.

Важность и актуальность решения указанных проблем для практической деятельности предприятий и предопределили выбор темы дипломного исследования.

Степень научной разработанности. Проблемы повышения эффективности деятельности предприятий и совершенствования управления персоналом нашли широкое отражение в работах отечественных и зарубежных авторов.

Концепции и подходы к изучению направлений повышения эффективности предприятия рассматриваются в работах Баженова К.К., Борисова Е. Ф., Тихомировой И. Л., Елизарова Ю. Ф., Грузинова В. Н., Гребнева А. И., Волкова О. И. и др.

Вопросы совершенствования управления персоналом предприятия изложены в работах Васильева И. Д., Веснина В. Р., Зарайского Л. Д., Кибанова Д. Я., Красовского Ю. Д., Кричевского Р. Л. и др.

Среди зарубежных авторов, рассматривающих проблемы повышения эффективности деятельности предприятий и управления персоналом следует отметить Аткинеона Д., Войделла Т., Ворета Р., Дракера Е., Мескона М. Х., Ревентлоу П., Слезитера Г. Э., Хейне П. и др. Однако работы зарубежных авторов посвящены проблемам совершенствования управления персоналом предприятий, давно прошедших стадию становления рыночных отношений и действующих в условиях стабильной экономики, что в настоящее время не характерно для абсолютного большинства российских предприятий.

Указанные обстоятельства и определили логику, цель и задачи дипломного исследования.

Объект исследования: ООО «Ивановка».

Предметом исследования являются процессы управления персоналом ООО «Ивановка» в условиях рыночной системы экономических отношений.

Целью является исследование процессов управления персоналом ООО «Ивановка» и разработка мероприятий по их совершенствованию как основы эффективного функционирования предприятия в рыночной среде.

Конкретизируя цель, следует отметить, что в ходе написания работы следует решить следующие **задачи**:

- изложить теоретические аспекты исследования взаимосвязи управления персоналом с эффективностью деятельности предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «Ивановка»;
- провести анализ кадрового потенциала ООО «Ивановка» и дать оценку его социальной устойчивости.
- разработать мероприятия по совершенствованию процессов управления персоналом в ООО «Ивановка» и обосновать их экономическую эффективность.

Теоретико-методологической базой исследования выступают работы отечественных и зарубежных авторов, таких как Базаров Т.Ю., Ветошкина Т., Кибалов А.Я., Маусов Н., Мишурова И.В., Николаева Е.Н., Ричи Ш., Черкашина Т.И., и др., посвященные проблемам повышения эффективности деятельности предприятий и управления персоналом

Эмпирическая база исследования: Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «О минимальном размере оплаты труда» Постановление Росстата «Об утверждении статистического инструментария для организации статистического наблюдения за численностью, оплатой и условиями труда работников на 2014 год» и т.д, а так же статистические материалы Росстата.

В ходе выполнения дипломного проекта были использованы следующие методы: описание, обобщение, анализ, синтез, сравнение, анкетирование, опрос, метод экспертных оценок, расчётно-аналитический метод.

Практическая значимость полученных результатов исследования заключается в том, что разработанные принципы и методы могут быть непосредственно использованы реализации решений в области функций управления персоналом и деятельностью предприятий не зависимо от их

масштаба, специализации и форм собственности.

Структура дипломного проекта, представлена введением, тремя главами, заключением, списком использованной литературы и приложением.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ВЗАИМОСВЯЗИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Управление персоналом как специфическая сфера управления

Изменения, происходящие в современном производстве и связанные с резким повышением значимости человеческого фактора, выдвинули управление персоналом на передний план управленческой деятельности, персоналом и ее изучения явились разнообразные трактовки управления персоналом в современной литературе. Все определения управления персоналом можно объединить в несколько групп:

1. Мотивационные определения.

Управление персоналом, пишет, например, Н. Маусов, это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них высоких конечных результатов» [28, с.56]. В этом и подобных ему определениях выделена важнейшая, стержневая функция управления персоналом управленческой деятельности, оставляя в тени множество других его функций, которые будут рассмотрены далее.

2. Deskриптивные (описательные) дефиниции.

«Управление персоналом, — пишет И.Н. Герчикова, — это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» [10, с 67].

В данном определении раскрываются цель и ряд важнейших функций управления меньшей мере, два существенных недостатка:

- во-первых, оно слабо отражает сущность и специфику управления персоналом;

- во-вторых, перечисляет далеко не все его важнейшие функции.

3. Телеологические (с точки зрения цели, задач) определения.

Отчасти телеологический характер имеет уже рассмотренное определение управления персоналом И. Н. Герчиковой, поскольку оно указывает на его главную цель, хотя и раскрывает ее через функции. Еще более типичный пример управления персоналом, данная А. Я. Кибановыми, Д. К. Захаровым. Они пишут, что управление персоналом — это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)» [15, с 45].

Телеологические дефиниции, не претендуя на содержательную полноту, вместе с тем отмечают в системе предприятия — его функциональную направленность.

4. Дескриптивно-телеологические дефиниции.

Авторы таких дефиниций, как видно из названия, пытаются сочетать характеристику целей),- пишут немецкие ученые Р. Марр и В. Вебер, - является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала [51, с 65].

Учитывая важность целевых определений управления персоналом для выяснения его обобщающих, сущностных характеристик, представляется необходимым уточнить, какие цели менеджмента персонала: организационные и личные. «Управление персоналом, — пишут Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, — деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей» [14, с 48].

В западной литературе для характеристики целей управления персоналом часто используются понятия «экономическая эффективность» и «социальная (персональная) эффективность». При этом экономическая

эффективность в области управления персоналом понимается как достижение с минимальными— экономическими результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде; социальная эффективность — как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность общением с товарищами и т.д.) [12, с.63].

Известные немецкие авторы И. Хентце, А. Каммел и К. Линдерт, рассматривая эффективность как «достижение цели или решение задачи с наименьшими издержками», дают достаточно дифференцированную характеристику экономической и их трактовке, экономическая эффективность означает реализацию персоналом целей организации, и, прежде всего, производительности труда и рентабельности, за счет экономичного использования ограниченных ресурсов. Социальная же эффективность проявляется в ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников. Кроме того, социальная эффективность имеет два основных измерения: ориентация на работу и ориентация на отношения с другими людьми [9, с. 73].

Учитывая различные аспекты управления персоналом, характеристика общей модели эффективности этого рода деятельности должна включать следующие три параметра:

- реализацию задач (экономическая эффективность): производственная деятельность и вклад в общий успех организации;
- восприятие труда трудом, низкая текучесть кадров и потерь рабочего времени;
- партиципацию, или участие (социальная эффективность): групповая идентификация, готовность к решению общих задач и сотрудничеству [14, с 34].

Экономическая и социальная эффективность могут, как дополнять и усиливать друг друга, так и противоречить управлению персоналом состоит в

оптимизации взаимоотношений экономической и социальной эффективности на базе организационных целей.

Учитывая рассмотренные категории, характеризующие управление персоналом, его можно организации необходимым количеством сотрудников требуемой квалификации и качества в целом, в целях деловой (прежде всего экономической), а также социальной эффективности.

Более детально содержание управления функциях, которые дают представление о содержании управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности и о предмете науки «управление персоналом».

Функции управления персоналом осуществляются должностными лицами и организациями, непосредственно занятыми. Субъектами управления персоналом являются:

- руководители всех уровней;
- службы персонала (отделы кадров);
- органы трудовых коллективов: советы трудовых коллективов, производственные советы, общие трудовых коллективов;
- профсоюзы действующие на предприятии [21, с.91].

К внешним регуляторам деятельности по управлению персоналом относятся: государство и, прежде всего, те его органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых предпринимателей, вырабатывающие рекомендации в области управления, в том числе управления персоналом; организации, занимающиеся первую очередь профсоюзы; обственники предприятий (как частные лица, так и ассоциации), нередко устанавливающие особые правила в персоналом.

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. А.Я. Кибалов предлагает классификацию методов управления персоналом, выделяя три группы:

- административные (формирование структуры и органов управления;

установление госзаказов; утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений; подбор; разработка положений, должностных инструкций и стандартов деятельности организации);

- экономические (технико-экономический анализ; технико-экономическое обоснование; планирование; ценообразование; налоговая система; экономические нормы и нормативы);

- социально-психологические (социальный анализ в коллективе работников; социальное планирование; участие работников в управлении; социальное развитие коллектива; работников (формирование групп, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности)) [16, с. 86].

Таким образом, административные методы отличаются прямым характером воздействия. Они обязательны для выполнения, не допускают свободы выбора сотрудников и предполагают распоряжений. Экономическим и социально-психологическим методам характер воздействия, отсутствие четко определенного времени и обязательности этого воздействия. Они допускают в известных индивидуального выбора и поведения, во многом зависят от индивидуальных особенностей работников. Точно установить силу и конечный эффект воздействия довольно трудно. Однако в целом данные способы управления, - особенно экономические, занимают ведущее место в управлении персоналом, фундаментом управленческого воздействия. Все методы управления персоналом взаимосвязаны и используются в комплексе [27, с. 105].

1.2 Анализ систем управления персоналом современного предприятия

Персонал современной организации представляет собой сложное многоструктурное образование не отражающее его количественные характеристики. Количественные характеристики — это персонала,

требуемая для достижения целей деятельности организации [33, с 67].

Персонифицированный работник является исходной структуроформирующей единицей анализа персонала и совокупности всех качественных характеристик, оказывающих влияние на поведение. Эти характеристики делят на 3 группы:

1) психофизические — способности работника, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и пр.;

2) квалификационные — объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и способности работника к труду определенного содержания и сложности;

3) социальные — уровень социальной зрелости, ценностные ориентации, потребности, мотивы, цели, ожидания и интересы в сфере труда. Знание данных характеристик помогает потенциал работника, выбрать правильную форму управленческого воздействия [24, с. 102].

Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление (рис. 1.1.1) [5].

Формирование (становление) персонала организации – особая стадия, в процессе которой закладываются основа его важной в жизненном цикле нового предприятия. От своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит его эффективная работа. Отклонение влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала трудовой потенциал. Так, нехватка персонала приводит к недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке на работников; ведет к недоиспользованию их индивидуального потенциала [59, с 131].

Таким образом, цель формирования персонала – свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Стадия формирования персонала призвана решать следующие задачи:

- установление соотношения численности работников с различными профессионально-квалификационными характеристиками для достижения максимального соответствия между структурами работ, рабочих мест и персоналом;
- обеспечение оптимальной степени загрузки работников с целью полного использования их трудового эффективности их труда;
- оптимизация структуры работников с различным функциональным содержанием труда [43, с.95].

В основу решения этих задач могут быть положены основные принципы использования персонала в организации:

- соответствие численности согласование работника со степенью сложности его трудовых функций;
- обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства;
- максимальная эффективность использования рабочего времени;
- создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников [47, с.89].

Рассматривая процесс, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции:

- организационную: планирование источников комплектования кадрами; информированность объем средств, выделенных на подготовку кадров и жилищно-бытовое строительство, и др.;
- социально-экономическую: комплекс условий и факторов, определяющих использование и закрепление персонала;
- воспроизводственную: создание учебно-материальной базы и развитие персонала [8, с 39].

Проведение этой работы позволит уже в проекте определить основные элементы структуры трудового -экономическим уровнем производства. В свою очередь каждая из указанных систем тоже носит комплексный характер

и включает ряд функциональных подсистем (рис. 1.2).

Каждая из этих подсистем может быть представлена как группой лиц, так и одним лицом приведенной специализации состоит в четком формулировании задач и функций управления в целом и отдельных администраторов в частности; в ясном понимании механизма воздействия на трудовые ресурсы. Руководство призвана объединять, координировать, взаимоувязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое. Достигается это реализацией, их взаимодействием. Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при решении надо учитывать или соблюдать (прил. 1).

Для каждого -полезного эффекта существует оптимальный уровень самоорганизации или прав самоуправления, при наличии которых предприятие получает максимальный общественно-полезный эффект [25, с 87].

Структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование ресурсов – разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
- отбор – оценка резерва, созданного в ходе набора;
- определение заработной платы и компенсации – разработка структуры заработной платы и льгот в сохранения персонала [36, с 49];
- профориентация и адаптация ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
- обучение – разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;
- оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;
- повышение, понижение, перевод перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их

профессионального опыта участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе – разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда кадров;
- трудовые отношения – осуществление коллективных договоров;
- занятость – разработка программ обеспечения равных возможностей занятости [36].

Таким образом, обеспечение гарантий занятости для персонала делает любую фирму более прибыльной и стратегия стабилизации состава работников используется в качестве средства для повышения гибкости в управлении персоналом, создания условий для работников и сохранения наиболее квалифицированного их состава.

1.3 Влияние управления персоналом на эффективность деятельности предприятия

Учитывая многообразие факторов, влияющих на эффективность предприятия, необходима их систематизация факторов в теории и практике управления и экономики разработаны их классификации по различным признакам.

В зависимости от направленности две группы: позитивные и негативные.

По продолжительности воздействия различают факторы кратковременного и длительного воздействия. Например, кратковременное воздействие может вызвать те факторы, которые имеют длительное воздействие, например, стиль управления, психологический климат и т.п.

По степени формализации факторы, влияющие на эффективность предприятия, могут быть подразделены на измеримые факторы.

Количественно измерить можно, например, уровень механизации

управленческого труда, интенсивность же время, такие факторы, как удовлетворенность трудовой деятельностью, психологический климат и ряд других являются ются формализации, т. е. количественному измерению.

Для обеспечения эффективного функционирования и позитивных перспектив развития предприятия необходимо иметь ясное представление о вероятном будущем состоянии

решений, направленных на их устранение либо на приспособление к ним в условиях рынка определяется предпринимательская среда. в составе которой различаются внутренние и внешние факторы.

Поэтому одной из наиболее разделение всех факторов в зависимости от места возникновения на факторы внешние и внутренние.

Внешние факторы не зависят от деятельности предприятия и являются, в основном, неконтролируемыми и процессы на предприятии. Внутренние факторы зависят от деятельности самого предприятия.

В условиях либерализации экономики и формирования рыночной среды эффективность предприятия в значительной степени зависит от внешних факторов, так как современным предприятиям приходится приспосабливаться к соответственным образом осуществлять изменения внутри себя.

Существуют различные классификации внешних факторов. Так. Мескон М. Х. разделяет воздействия: факторы прямого и косвенного воздействия.

Виханский О. С. факторы внешней среды определяет как окружение, представляющее собой совокупность двух сред: макроокружения и непосредственного окружения.

Макроокружение создает, правовую, политическую, социальную, технологическую компоненту. Непосредственное окружение он определяет как совокупность составляющих внешней среды, с окружения такие компоненты, как потребители, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы [9, с. 46].

Герчикова И. Н. предлагает классификацию с пятью категориями факторов: характер и состояние рыночных отношений, хозяйственные связи предприятия, факторов она относит к факторам прямого воздействия, последние три к факторам косвенного воздействия [10, с. 51].

Кошарова Г.И. рассматривает анализ внешней среды как оценку состояния и перспектив развития важнейших, , субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые предприятие не может оказывать выделяет семь областей, в которых могут проявляться угрозы и возможности: экономические, политические, рыночные, технологические, конкурентные, социальные и международные факторы [20, с. 34].

Кибалов А. Я. классифицирует конкурентные условия, спрос, предложение, социально-политические и технико-экономические тенденции [16, с. 154].

Таким образом, рассмотренные классификации факторов внешней среды раскрывают разнообразие воздействий, для функционирования предприятий, и, в то же время, раскрывают разнообразие взглядов различных авторов на группировку факторов и их интерпретацию.

Проведя анализ внешней среды, получив данные о факторах, которые представляют опасность или выявить, обладает ли предприятие внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости внешними опасностями. Этому служит анализ сильных и слабых сторон предприятия предприятия, а также ее факторов.

Внутренние факторы являются ситуационными переменными внутри предприятия, представляющими собой результаты управленческих решений. Существуют различные подразделяют на объективные и субъективные факторы. Объективные это факторы, субъекта управления. Субъективные факторы составляют абсолютное большинство, субъекта управления и должны быть всегда в поле зрения и анализа.

Внутренние факторы были основным объектом рассмотрения разных

школ в теории управления. Каждая школа акцентировала внимание в первую очередь на тех аспектах, на которые, по ее мнению, должно было бы влиять руководство предприятия в целях его успешного функционирования.

Школа научного управления, на создании структуры, которая должна обеспечить достижение целей предприятия. школа человеческих отношений – на людях на предприятии.

С позиции системной концепции, получившей распространение в теории и практике управления с конца 50-х годов XX века, каждое предприятие представляет собой систему или некоторую целостность, состоящую из взаимозависящих частей, в характеристике целого. Среди таких частей, называемых ситуационными факторами внутри предприятия. Мескон М. Х. выделяет цели, структуру, задачи, технологию и людей [29, с. 56].

Предприятие, по мнению М.Х. Мескона, следует определить как группу людей с осознанными достижения цели, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Поэтому цели представляют собой желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе [29, с. 89].

Люди (персонал) являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным К внутренним факторам, позволяющим предприятию пользоваться внешними возможностями и выявлять внешние угрозы относятся также пять функциональных зон предприятия: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции также культура и образ предприятия.

Анализ факторов внутренней среды предприятия показывает их многообразие, а также раскрывает значительное количество названий и определений, даваемых различными авторами внутренним переменным. В тоже время, во всех классификациях есть общие черты: большинство авторов выделяют среди важнейших стороны предприятия персонал, цели, задачи, структуру, технологии, финансовую, производственную, маркетинговую и

организационную деятельность.

Важнейшим внутренним фактором является персонал предприятия, так как от работников, их индивидуальных развиваться, сможет ли оно качественно преобразовать выгодные возможности своего развития в фактическое повышение эффективности деятельности. Работники предприятия, их потенциал определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям.

Можно утверждать, что именно персонал предприятия формирует его внутреннюю среду, которая в современных условиях развития общественного производства, научно-технического прогресса, увеличения доли творческого предприятия, повышении его конкурентоспособности и т. д.

Существует значительное количество не выявленных и не использованных резервов повышения эффективности управления персоналом предприятия, персонала на деятельность предприятия, многогранностью человеческой личности и способов влияния на нее.

Поэтому при определении направлений повышения эффективности предприятия необходимо учитывать в первую очередь человеческий фактор, который может оказать наиболее сильное, как отрицательное, так и положительное влияние на деятельность предприятия.

Таким образом, предприятия в целом. Однако формулирование подобного вывода вызывает следующую проблему.

Существует значительное количество направлений повышения эффективности управления персоналом совершенствования сразу во всех возможных и известных направлениях, но это требует значительных затрат ресурсов и не дает гарантий на успех.

Поэтому в условиях ограниченных ресурсов и времени необходимо выявить пути, благодаря которым можно достигать наибольших результатов в наименьшие сроки на иными словами, выявить лучшие направления повышения эффективности управления персоналом предприятия.

Для этого, в первую очередь, необходимо выяснить, от чего зависит деятельность людей, и какие пути улучшения этой деятельности существуют.

Возможности трудовых ресурсов как важнейшего внутреннего результативности предприятия являются объектом исследования на протяжении длительного применяются методы, учитывающие потребности людей в материальном вознаграждении, в точной постановке задач, в продвижении по службе, в символах служебного статуса и т.д.

Так как потребности посредством выбора типа поведения, приводящего к достижению целей предприятия. Иными словами, предприятие мотивирует трудовую деятельность. Но каким бы воздействием на персонал, первоочередное значение имеют индивидуальные способности каждого работника.

Следовательно, возможность повышения эффективности предприятия на основе совершенствования пропорциональной зависимости от способностей каждого члена коллектива предприятия и всей совокупности персонала в целом.

Способности определяются динамикой приобретения знаний, умений, навыков и возможностью выполнять определенный вид деятельности. Превращение возможности в таких как окружающая среда, организация трудовой деятельности, методы обучения, обстановка в коллективе и т.д. Поэтому способности человеческой личности определяют и как комплекс приобретенных в результате обучения, воспитания, образования и тренировки функциональных и обеспечивающих возможность целесообразной реализации многообразных форм социальной активности.

Способности не сводятся к навыкам. Они обнаруживаются в быстроте, глубине и прочности овладения способами и приемами деятельности.

Человеческие способности трансформируются в многообразные виды реакции, операций, действий и структуру социального поведения. В этой связи они проявляются как фактор функционального взаимодействия со средой обитания (физической, биологической, технологической и

социальной) и адекватного реагирования на ее стимулы.

Различают способности разного уровня – учебные и творческие, общие умственные и т.д. Учебные способности связаны с усвоением уже известных способов выполнения деятельности, навыков. Творческие способности связаны с созданием нового, оригинального продукта, с нахождением новых способов выполнения относят, например, такие качества ума, как умственная активность, критичность, ориентировки, уровень аналитико-синтетической деятельности, сосредоточенность внимания.

Среди рассмотренных способностей особое место занимают специальные или профессиональные способности, развивающиеся на основе общих умственных, базовых, представляющие наибольший интерес для целей дальнейшего исследования. Специальные или высшие интеллектуальные способности и логикой, обеспечивают его жизнь и развитие в социальной среде.

Общие базовые, умственные, творческие и учебные способности являются предпосылкой, фундаментом становления специальных способностей, в том числе возможностей и дееспособности личности.

Наряду с другими способностями мы выделяем также способности работника к развитию предприятия. практически не рассматривался, однако в пользу его существования можно привести следующие доводы.

Способности к развитию предприятия непосредственно связаны с профессиональными способностями, специальных знаний, навыков, квалификации, работник не сможет своей трудовой деятельностью эффективно хозяйственной деятельности. Однако сотрудник может обладать высокими профессиональными способностями и в то же время не прикладывать усилий к развитию своего предприятия. Иными словами, способности к развитию предприятия профессиональных способностей, однако наличие высоких профессиональных способностей не обязательно свидетельствует о высоких Следовательно, рассматриваемые способности являются отдельным самостоятельным видом индивидуальных особенностей

работника. Попробуем дать им определение.

Способности к развитию предприятия — это свойства работника как личности, сознательно регулируя и управляя своей внутренней психической деятельностью и взаимодействием с направлять усилия на достижение целей предприятия и повышение его эффективности.

Данный вид способностей сотрудников, на наш взгляд, является важным фактором достижения целей предприятия и представляет собой еще один, более высокий уровень способностей.

Способности можно расположить в виде иерархической структуры (прил. 3). При этом способности способности более высоких у ровней.

Развитие профессиональных способностей человека является выражением индивидуального пути его развития. Способности формируются в процессе взаимодействия качествами, с окружающей средой. Способность более всего сказывается в возможности использовать знания как методы, результаты предшествующей работы мысли - как средства ее деятельного развития [10, с. 136].

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что способности зависят от наследственности или являются одним из условий формирования способностей, а их раскрытие и развитие зависит от личных трудолюбия, условий существования и развития человека.

Резюмируя проведенный анализ стоит отметить, что важнейшим направлением повышения эффективности предприятия является повышение эффективности. находится в непосредственной зависимости от уровня развития способностей работников и, в первую очередь, от уровня развития их профессиональных способностей и способностей к развитию предприятия.

Так как человек со своими способностями вступает в экономические отношения с предприятием, влияет посредством трудовой деятельности, то, следовательно, предприятие может оказать влияние на развитие способностей человека в нужном для него направлении, то есть, в

направлении повышения эффективности его деятельности и достижения целей предприятия.

Таким образом, повышение эффективности управления персоналом предприятия может быть осуществлено человека как работника в условиях предприятия. Но для этого условия, факторов или методов воздействия можно влиять на совершенствование способностей персонала, повышение эффективности его деятельности.

Управление персоналом, направленное на повышение производственной, творческой отдачи и. Авторы относят к ним определение потребности в работниках, исходя из стратегии деятельности предприятия; анализ рынка труда и управление занятостью; отбор и карьеры сотрудников предприятия, их профессионального и административного роста. Следовательно, для развития способностей персонала особое значение имеют следующие методы: профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе, оценка производственной обучение, повышение квалификации, мотивация трудовой деятельности.

Выводы по главе:

1. Персонал современной организации представляет собой сложное многоструктурное образование, характеристики. Управление персоналом как специфическая воздействия на сотрудников, таких как административные, экономические, социально-психологические.

2. Более детально содержание управления персоналом раскрывается в его функциях. Функции управления персоналом представляют собой основные направления. В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом.

3. Потенциал персонала становится более важным фактором, определяющим уровень эффективности деятельности предприятия. Так как человек со своими способностями предприятием, влияет на его эффективность именно посредством трудовой деятельности, то, следовательно, предприятие способностей человека в нужном для него

направлении, то есть, в направлении повышения эффективности его деятельности и достижения целей предприятия.

4. Уровень использования потенциальных возможностей работающих зависит от эффективности уровня развития способностей работников. Повышение эффективности управления персоналом предприятия может быть осуществлено с помощью человека как работника в условиях предприятия.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ИВАНОВКА»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Ивановка»

Гостиничный комплекс «Ивановка» создан в 2008 году в соответствии с решением общего собрания учредителей, Конституцией Российской Федерации, статьей 87 Гражданского кодекса Российской Федерации, Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другими законодательными документами Российской Федерации.

По Российскому законодательству Общество является юридическим лицом. Полное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Бизнес-центр «Ивановка»». Сокращенное наименование: ООО «Ивановка» (Приложение 1).

Для обеспечения деятельности Общества за счет вклада участников образуется уставный капитал, который определяет минимальный размер имущества. Участниками общества являются компания с ограниченной ответственностью ДАЛМЕРС СЕРВИС ЛИМИТЕД (Накосия, Кипр), доля которой по состоянию на 2011 г. составляет 49 999 тыс. руб. (99,9%) и ООО «Эффектные инвестиции» (Москва, Россия), доля которого составляет 1 тыс. рублей.

Гостиничный комплекс «Ивановка» по характеру собственности является частным. Общество создано для осуществления предпринимательской деятельности с Уставом, общество занимается различными видами гостиничной деятельности. Кроме того, основными видами деятельности гостиничного комплекса являются деятельность ресторанов и баров.

Главный тезис управления в гостиничном бизнесе особенно хорошо сформулирован Филипом Котлером, Джоном Боуэном, Джеймсом Мейкензи

в предисловии к книге «Маркетинг. Гостеприимство. Туризм». Они пишут: «Главной целью маркетинга в индустрии удовлетворение нужд клиента, ведущее к увеличению доходов предприятия» [25, с. 8].

Миссия Общества с ограниченной ответственностью «Ивановка» сформулирована следующим образом: «Мы – компания, занимающаяся гостиничным бизнесом. Мы работаем, вкусов и запросов с целью создания максимально удобной для клиента обстановки, стараемся, чтобы единственными сюрпризами для наших гостей были приятные сюрпризы».

В настоящее время гостиничный комплекс «Ивановка» объединяет несколько предприятий гостиничного бизнеса. Все предприятия ООО «Ивановка» характеризуются сопутствующих услуг, обладают номерным фондом, превышающим определенный минимум.

Предприятия, входящие в гостиничную сеть. Гостиница «Космос» расположена в городе Старый Оскол, оказывает существенное влияние на инфраструктуру и внешний вид города.

Гостиница «Космос» расположена в северо-восточной части города Старый Оскол. Шестнадцатиэтажное здание построено в 1993 г. по специальному проекту. Гостиница «Космос» квартирного типа, что обеспечивает условия проживания к домашним. Это дает возможность сделать пребывание максимально комфортным не только для отдыха, но и для работы.

Всего в гостинице 67 номеров квартирного типа различных категорий. К 2015 году гостиница «Космос» приняла уже более 150000 гостей. По уровню комфортности для постояльцев и качеству оказываемых услуг гостиница «Космос» относится с бизнес-классу.

Гостиница представляет гостям ряд дополнительных услуг: услуги факса и ксерокса; стирка; аренда конференц-зала. К услугам гостей буфет. Поквартирная структура поселения в гостинице «Космос» представлена в таблице 2.1.

В течение последних трех лет происходит ежегодное снижение наполняемости гостиницы. Так, в 2015 году, по сравнению с 2014 годом произошло снижение на количество уменьшилось еще на 249 койко-суток. Налицо явная тенденция к снижению наполняемости номерного фонда. Загрузка в последние два года составляет около койко-суток.

С целью выявления сезонности проанализируем поквартальную структуру поселения в гостинице «Космос» за три года (рис. 2.2).

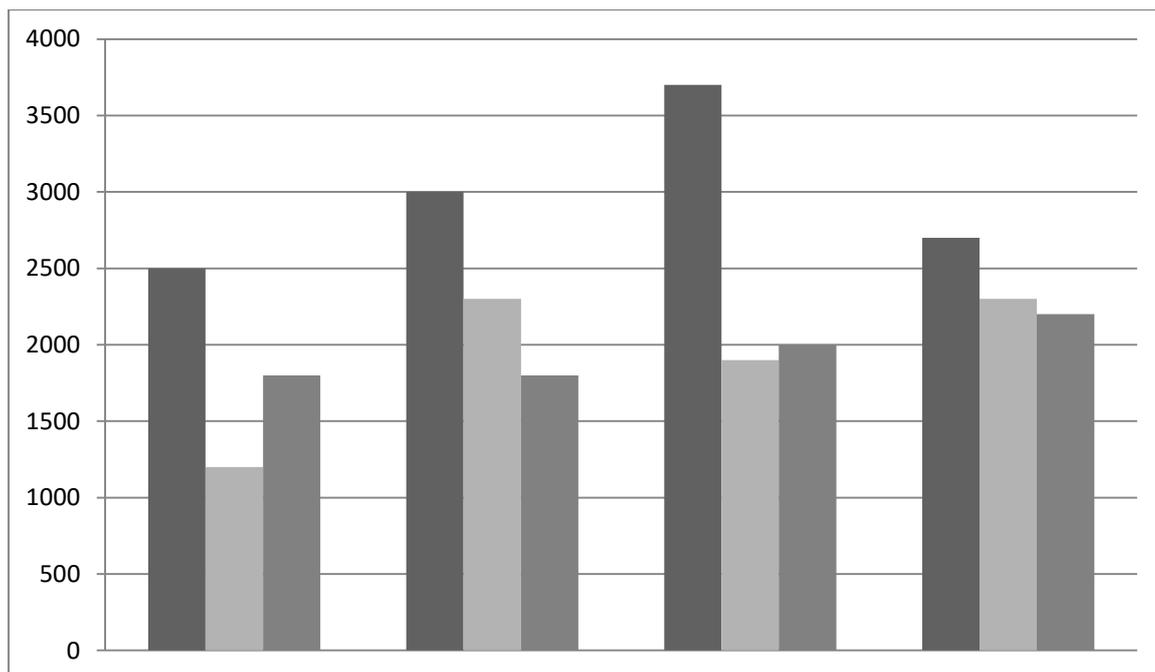


Рис. 2.2 Поквартальная структура поселения в гостинице «Космос» ООО
«Ивановка»

Анализ показывает, что сезонность не влияет на заселенность гостиницы. В 2014 г. пик приходился на 3 кварталкварталы, в 2016 г. – на 3 и 4 кварталы.

На основе годовых сведений за 3 года о деятельности гостиницы по форме № 1-КСР Федерального наблюдения, был проведен сравнительный анализ клиентов гостиницы «Космос».

При этом отмечается крайне низкое количество койко-суток, приходящихся на детей. Несмотря на то, что этот показатель постепенно растет, его доля составляет до 3,4% в 2016 г.

Далее рассмотрим численность размещенных лиц различных категорий

Анализ показывает, что граждане России и по численности составляют подавляющее большинство. Численность детей мала. Неплохими показателями растет численность граждан из дальнего зарубежья человек в 2014 г. до 164 человек. Положительным является тот факт, что общая численность гостей в недостаточен, поскольку загрузка в 2016 г. составила 20,1% от общего числа койко-суток. Анализ целей остановки в гостинице «Космос» с деловыми и профессиональными целями – 76%. Досуг, рекреацию и отдых указали целью лишь 16% гостей.

Далее определим, как долго гости проживают в ООО «Ивановка». Для этого распределим их по нескольким категориям в зависимости от срока проживания

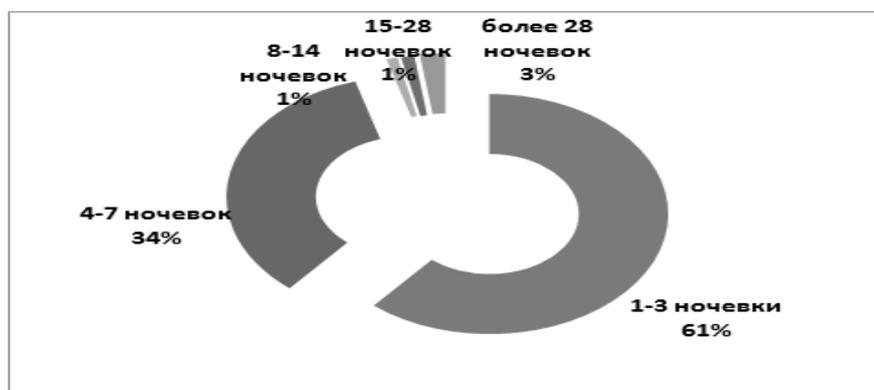


Рис. 2.4 Распределение численности размещенных лиц по продолжительности пребывания в гостинице «Космос»

Анализ данных, проживают в гостинице треть всех прибывших клиентов. По 1% приходится на срок 8-14 и 15-28 ночевок. И несколько человек, составляющих 3% от общего числа клиентов, живут в гостинице длительный срок – более 28 дней.

Зависимость предприятия гостиничного бизнеса от поставщиков весьма велика. Несвоевременная ресурсов, замена одних видов ресурсов

другими, завышение цен на них и гостиничный комплекс ООО «Ивановка» в полную зависимость от поставщиков, создать большие сложности в работе.

Постельное белье, полотенца, бытовая техника, сантехника, бытовая химия приобретаются за покупок у оптовых продавцов. В результате увеличивается себестоимость услуг гостиничного комплекса, снижается его прибыль.

Следующая важная есть предприятия, которые реализуют аналогичную продукцию или оказывают аналогичные услуги (выполняют работы) [33, с. 38].

Для ООО «Ивановка» конкурентами, соответственно, будут другие предприятия гостиничного бизнеса г. Старый Оскол. В г. Старый Оскол Существенной слабой стороной гостиницы «Космос» можно считать избыточный номерной фонд. Она строилась в 90-е годы прошлого века по специальному проекту итальянских архитекторов, когда в городе не было других гостиничных предприятий бизнес-класса, кроме гостиницы «Металлург», морально и физически устаревшей уже в те годы.

ООО «Ивановка» тесно сотрудничала с основным градообразующим предприятием города Старый Оскол – АО «Оскольский электрометаллургический комбинат» (АО «ОЭМК»). Командированные на комбинат специалисты составляли основной контингент гостей. Семинары, конференции и иные мероприятия, организованные АО «ОЭМК», проводились в конференц-зале гостиницы. В 2000 годы в г. Старый Оскол было построено несколько современных гостиниц супер бизнес-класса, способных за ту же оплату предприятия лишили гостиницу «Космос» еще одного преимущества – они также предлагают номера квартирного типа. Некоторые из них в гостиницах бизнес-класса, но и в загородных гостиницах.

Исследование внутренней среды гостиничного комплекса начнем с анализа его организационной структуры. Организационная структура предприятия направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями, ответственности [54, с.121]. Организационная

структура предприятия определяется многими объективными факторами и условиями: размер, профиль предприятия, характер выпускаемой продукции и технология ее производства, сфера деятельности.

Обоснованная, правильно выбранная организационная структура управления создает благоприятные условия для принятия оптимальных решений, повышения управленческих циклов, усиления исполнительской дисциплины и повышения экономичности работы всей системы в целом [35, с.42].

Общее и функциональное руководство со стороны управляющих органов на уровне ООО «Ивановка», организации труда, заработной платы, качества оказываемых услуг, ремонта, энергоснабжения, транспорта, материально-технического кадров, учета и анализа хозяйственной деятельности, финансирования, хозяйственного обслуживания, охраны труда.

В многопрофильном ООО «Ивановка» функциональный тип организационной структуры. При данной определенной подразделение. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов) [62, с. 103].

Преимуществами организационной структуры управления на предприятии ООО «Ивановка» являются:

- специализированное разделение труда позволяет закрепить конкретную работу за конкретным предприятием;
- горизонтальное разделение труда позволяет сгруппировать вместе несколько специалистов в по координации от непосредственного выполнения задания.

Недостатками являются:

- затруднение принятия какого-либо организационного решения при сильном расхождении мнений у подразделений;
- без соответствующей формальной координации различные уровни или отдельные лица могут сосредоточиться на обеспечении своих

собственных интересов, а не на интересах организации в целом;

- могут возникнуть компетентности у отдельных специалистов, выполняющих конкретную работу.

Руководство ООО «Ивановка» осуществляется генеральным директором, который наделен всеми полномочиями и осуществляет общее или оперативное руководство. Далее проанализируем активы и пассивы предприятия. В активах баланса отражается все материальные и нематериальные ценности, а также их состав и размещение [54, с.128].

Валюта баланс предприятия постоянно падала. Ее снижение в 2016 году по» наибольшая доля приходится на вне оборотные активы, а именно – на основные средства. В 2016 г. их удельный вес составил 92,80% и 86,16% соответственно. Это объясняется тем, что на балансе и предприятия стоят здания и сооружения комплекса: баз отдыха «Ивановка» и «Обуховка» и гостиницы «Космос».

Пассив – противоположная активу (правая сторона) часть бухгалтерского баланса. Он включает совокупность всех обязательств предприятия. Содержит а также заемный капитал (сгруппированные по составу и срокам погашения займы, кредиты) [55, с.321].

Наибольшую долю в пассивах ООО «Ивановка» занимает уставной капитал. Непокрытый убыток акционеров составляет баланса в 2014 г. до В целом капитал и резервы составляют около 98% в структуре пассива баланса предприятия.

Проанализируем финансовые результаты деятельности ООО «Ивановка». Анализ эффективность (неэффективность) деятельность предприятия [47, с.134].

Анализ финансовых результатов ООО «Ивановка», составленный на основании Формы № 2 по ОКУД «Отчет о финансовых результатов» предприятия.

1. На протяжении всего периода исследования деятельность

ООО «Ивановка» являлась убыточной. В 2014 г. убыток составил 25579 тыс. руб., Соответственно, налог на прибыль не отчисляется.

2. В 2014 году предприятие работало более эффективно, чем в 2015 и в 2016 гг., что объясняется увеличением содержание гостиницы «Космос» ООО «Ивановка».

Анализ финансовых результатов гостиницы «Космос» ООО «Ивановка», составленный на основании Отчета о прибылях и убытках предприятия, показал, что в целом работа гостиницы также являлась убыточной. Выручка составила продаж превысил запланированный почти гостиница «Космос» ООО «Ивановка» работает крайне неэффективно.

Наибольшую долю в структуре затрат составляет оплата труда и отчисления во внебюджетные фонды (23% в структуре себестоимости) около половины составляют коммунальные платежи. Таким образом, основные затраты приходятся на содержание основных гостиничного бизнеса и заработную плату.

2.2 Анализ кадровых процессов в ООО «Ивановка»

Система управления персоналом ООО «Ивановка» включает подсистему линейного руководства, организацией в целом, а так же следующие функциональные и обеспечивающие подсистемы:

- планирования и маркетинга персонала;
- управления развитием персонала;
- управления мотивацией персонала;
- информационного обеспечения системы управления персоналом.

Совместная деятельность функциональных подразделений гостиничного комплекса «Ивановка» поддерживается нормами корпоративной культуры. Эта культура ценностей, ориентирующих подчиненных на авторитет должности руководителя и на постоянный

контакт с непосредственным руководителем. Поэтому нередко в организациях с функциональной отражением лица руководителя.

В оценке кадрового потенциала организации необходима характеристика его количественной характеристики кадрового потенциала с количественной стороны используются такие показатели, как: численность и структура персонала; работника в труде).

Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку: физического и психологического потенциала работников предприятия (способность и склонность работника к труду - состояние здоровья, физического развития, специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т.п.); качество деятельности (ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к экономической деятельности предприятия и т.п.).

Следует отметить, что сбор такого рода информации, особенно в части получения качественных характеристик, затруднен и требует специальных исследований. Поэтому используется упрощенный подход, когда качественная характеристика данными, отражающими образовательный и квалификационный уровень, наличие специальной профессиональной подготовки и ее продолжительность, половозрастной состав.

Структура персонала предприятия подразделяется на статистическую и аналитическую. Статистическая персонала в зависимости от характера выполняемых трудовых функций:

- рабочие непосредственно создают материальные ценности;
- служащие осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное, делопроизводители, архивариусы, коменданты;
- руководители - работники, занятые организацией и управлением

производственного процесса;

специалисты различного профиля, занятые разработкой вариантов решения отдельных производственных, маркетинговых, управленческих проблем. Это экономисты, юристы, В 2016 году численность работников ООО «Ивановка» составляла еловек. них составляли рабочие; 28,6% – специалисты и служащие. Среднемесячная зарплата работников в этот период составляла: Анализ показывает, что большинство работников работает в гостинице «Космос». Это объясняется размером функционального подразделения и большим количеством

Анализ показывает, что среди персонала ООО «Ивановка» подавляющее большинство типична для российских предприятий гостиничного бизнеса.

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности, а также средним возрастом, который рассчитывается как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число занятых в организации (таблица 2.10).

Большая часть персонала в возрасте идет категория Таким образом, большинство работников ООО «Ивановка» находятся в среднем возрасте. В этом возрасте довольно трудно найти новую работу в случае ее потери, особенно женщинам.

Анализ показывает, что по уровню образования работников более двух третьих из них имеют среднее и среднее специальное образование – 36,3% и 35,1% соответственно.

Высшее образование имеют заведующая гостиницей «Космос» и начальники баз отдыха, инженеры, бухгалтера, К обслуживающему персоналу требования к образовательному уровню не предъявляются.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко - в плане общего стажа и стажа работы в данной напрямую связан уровень производительности. Стаж работы в организации характеризует закрепляемость кадров, преданность фирме, удовлетворенность социальными

условиями.

Анализ выявил, что основной стаж работы персонала составляет от 1 года до 5 лет расчеты выявили следующее:

-руководители функциональных подразделений имеют средний стаж работы в данной должности более пяти лет;

-средний стаж специалистов в данной должности В целом по гостиничному комплексу средний стаж составил достаточной преданности своему делу и об удовлетворенности условиями труда.

Важной характеристикой кадровых процессов организации является движение персонала, которое приему, по выбытию, текучести и постоянства кадров.

Данные показатели вычислялись по следующим формулам:

- коэффициент оборота по приему ($K_{п}$):

$$K_{п} = Ч_{пр}/C_{р} , \quad (1)$$

где $Ч_{пр}$ - количество принятого на работу персонала;

$C_{р}$ - среднесписочная численность персонала.

- коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$):

$$K_{в} = Ч_{выб}/C_{р} , \quad (2)$$

где $Ч_{выб}$ - количество уволившихся работников.

- коэффициент текучести кадров ($K_{т}$):

$$K_{т} = Ч_{сн}/C_{р} , \quad (3)$$

где $Ч_{сн}$ - количество работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

- коэффициент постоянства персонала ($K_{п}$):

$$K_{п} = K_{пос}/C_{р} , \quad (4)$$

где $K_{пос}$ - количество персонала проработавших на предприятии в течении

всего отчетного периода;

C_p - среднесписочная численность персонала.

Из вышеперечисленных показателей можно сделать вывод о том, что коэффициент оборота по приему составил в 2016 2015 и 2014 года. Значительное снижение коэффициента выбытия связано с проводимой на предприятии реорганизацией. Чем ниже показатель текучести, тем выше стабильность персонала организации.

Потенциал персонала предприятия ООО «Ивановка» находится на достаточно высоком уровне. Высокими являются и количественные параметры потенциала. Тем не менее, руководство ООО «Ивановка» не останавливается на достигнутом, вкладывая значительные средства в развитие кадрового потенциала.

2.3 Актуальная система управления персоналом в ООО «Ивановка»

В ООО «Ивановка» создана достаточно эффективная система управления персоналом, при создании:

- менеджер по персоналу обязан знать социокультурные особенности среды, в которой работает организация;
- специалист по кадрам зарубежной теории и практики управления, так как они накопили большой опыт в, а также должны уметь соотносить их с реалиями российской культуры;

Рассмотрим документационное обеспечение системы управления персоналом.

Документационное обеспечение – организация работы с документами, обращающимися в системе является делопроизводство – полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками исполнения и передачи в другие подразделения[13, с.30].

Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом в ООО «Ивановка» являются:

1. Своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;
2. Доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения;
3. Печатаение кадровым вопросам;
4. Регистрация, учет и хранение документов по персоналу;
5. Формирование дел в соответствии с для данной организации;
6. Копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
7. Контроль за исполнением документов;
8. Передача документации по вертикальным и др.

В зависимости от размеров организации делопроизводство может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе, секретариате), либо быть по различным звеньям. В первом случае делопроизводство по форме организации работ является централизованным, во втором - децентрализованным.

В ООО «Ивановка» в одном месте – управлении делами, а остальная часть работ – во всех подразделениях и службах, в том числе в кадровой службе. Ответственность за управления персоналом возлагается на руководителя кадровой службы.

Требования к оформлению документов в ООО «Ивановка» базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации и на внутренних нормативных государственных стандартами в области документов и делопроизводства являются:

- ГОСТ 51141-98 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;
- ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» и др.

Что касается внутренних нормативных актов, регулирующих порядок разработки документов и организацию делопроизводства, то на анализируемом предприятии применяются следующие:

- Инструкция об организации делопроизводства в ООО «Ивановка»
- Стандарт СТП СК 00186826.6.2.003-04 «Порядок разработки, утверждения и введения в действие руководителей, специалистов, служащих ООО «Ивановка».

В подсистеме управления персоналом, как и в системе управления всей организацией, внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

- плановой (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, наряды, плановые расчеты труда и т.п.);
- первичной учетной (по учету труда и заработной платы);
- отчетно-статистической (по численности, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников и т.п.);
- по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию и т.п.);
- организационно-распорядительной (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, объяснительные записки, положения, постановления, правила, представления, приказы, решения, устав и т.п.).

Служба управления персоналом разрабатывает, оформляет, исполняет ту документацию, которая соответствует его Так, отдел кадров в обязательном порядке ведет следующие кадровые документы: личные дела работников организации, включающие личный листок, анкету, автобиографию, копии документов об образовании, рекомендации и т.п.; личные карточки; трудовые книжки, пенсионные (контракты) и т.д.

Порядок работы с этими документами регламентирован, как правило, отраслевыми и ведомственными нормативно-

В подразделениях управления персоналом организации составляется и исполняется ряд документов в соответствии с вышеприведенной

классификацией: проекты приказов по кадровым вопросам (о приеме на работу и увольнении, переводе, перемещении, награждении и т.д.), план (отчет) по подготовке и повышению по текучести кадров, график отпусков, план по численности работников с распределением по подразделениям и категориям, штатное расписание, таблицы учета рабочего времени работников, заявки на требуемое количество специалистов и рабочих, трудовые договоры, графики прохождения аттестации сотрудников и т.д.

Большая часть документации носит внутренний для организации характер. Порядок работы с ней положениями.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно- нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом методическое обеспечение создает условия для: эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Группировка нормативно- их содержания, примеры норм, нормативов, документов и наименования представлены в приложении.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления

работники службы управления персоналом организации ООО «Ивановка» разрабатывают документы для внутреннего пользования. Так важным организационно-распорядительным внутренним трудового распорядка для работников ООО «Ивановка», которые регулируют трудовой

распорядок в организации.

Правила внутреннего трудового распорядка, разработанные на основе Трудового кодекса Российской Федерации и других законодательных и нормативных актов, конкретизируют повышения производительности труда и эффективности производства.

ООО «Ивановка» совершенствует трудовой распорядок, рассматривая правила внутреннего трудового распорядка как— инструмент совершенствования организации труда.

Важнейшим организационным документом является коллективный договор ООО «договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного года до трех лет.

Коллективный договор исследуемого предприятия включает следующие разделы:

1. Общие положения

- цель договора;
- соответствие его законодательству Российской Федерации.

2. Трудовой договор. Профессиональная подготовка кадров.

Обеспечение занятости

- условия заключения и расторжения трудового договора;
- срочный и бессрочный трудовой договор;
- испытательный срок;
- вопросы сокращения численности;
- повышение квалификации работников.

3. Рабочее время

- график сменности;
- ненормированный рабочий день;
- неполный рабочий день.

4. Время отдыха

- ВЫХОДНЫЕ дни;
- оплата работы в выходные и нерабочие праздничные дни;
- перерыв на обед;
- ежегодный основной его предоставления;
- ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск;
- отпуск без сохранения заработной платы.

5. Оплата труда

- система оплаты труда;
- минимальный размер тарифной ставки (должностного оклада);
- условия повышения и ставок (должностных окладов);
- минимальный размер оплаты труда;
- виды доплат;
- условия дополнительного премирования работников предприятия;
- сроки выплаты заработной платы.

6. Условия работы. Охрана и безопасность труда

- условия труда на рабочем месте;
- обеспечение работников защиты;
- медицинские осмотры некоторых категорий работников;
- гарантии права условиях, соответствующих требованиям охраны труда.

7. Выплаты, пособия, компенсации, социально-бытовые услуги и другие гарантии работникам

- виды выплат, производимых работникам;

8. Организация оздоровления и отдыха. Взаимные обязательства администрации и профсоюзного комитета

9. Взаимоотношения работодателя с профсоюзным комитетом

- обязательства работодателя к профсоюзному комитету;
- обязательства профсоюзного комитета.

10. Заключительные положения

- срок действия коллективного договора;
- условия внесения изменений и договор;

- условия урегулирования коллективных и индивидуальных трудовых споров;

- ответственность за неисполнение и нарушение условий коллективного договора.

Условия коллективного в соответствии с законодательством, являются обязательными для работодателя. Если условия договора ухудшают по сравнению с законодательством положение работников, то они недействительны.

К документам организационно-методического и методического характера относятся те, которые функций по управлению персоналом. Сюда входят: положение о персонале, положение о подборе и отборе персонала, положение об аттестации, труда, инструкции по соблюдению правил техники безопасности и др.

Разработку этих документов осуществляют работники соответствующих звеньев системы управления персоналом.

В свою очередь, для такой нормативный документ, как Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Он призван труда этих категорий работников, обеспечивать рациональный подбор, кадров, устанавливая оплату труда работникам в зависимости от уровня их квалификации. Справочник включает квалификационные характеристики должностей, каждая из которых имеет следующие разделы: поручены работнику, занимающему данную должность; «Должен знать» – требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных, методов и средств выполнения должностных к квалификации» – определенный уровень и профиль специальной подготовки работника, его образование, требуемый стаж работы [25, с.68].

Для характеристики рабочих должностей, тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим, составления программ подготовки и повышения квалификации такой нормативный документ, как

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). Тарифно-квалификационные даются по разрядам и состоят из разделов: «Характеристика работ» – перечень трудовых навыков, которыми должен обладать рабочий для знаний и навыков, требующихся для работы по данному разряду; «Примеры работы» – перечень наиболее типичных для данной профессии и данного

видов регламентирующей документации.

Положение о персонале организации ООО «Ивановка» отражает вопросы профессионального и социального коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости и персонала и др.

Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность какого-либо организации (отдела, службы, бюро, группы и т.п.) – его задачи, функции, права, ответственность.

Типовые положения о в специальной литературе, но требуется их адаптация, уточнение применительно к каждому конкретному предприятию и подразделению.

Совокупность должностей служащих находит отражение в штатном расписании - документе, и содержащем сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, наименованиях должностей, и надбавках к ним. Для каждой должности, содержащейся в штатном расписании, разработана должностная инструкция, которая составляется на основе Положения о подразделении, квалификационной характеристики, а также работы (или рабочего места, должности) и составленного описания работы (рабочего места, должности). Должностная инструкция определяет ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, начиная с заместителей руководителя первых лиц организации и их заместителей регламентируется ее Уставом, а руководителей подразделений – Положениями о них.

На этом закончим характеристику нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом организации.

Далее рассмотрим правовое обеспечение.

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом - это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы управления персоналом ООО «Ивановка» включает: соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области отношений; разработку и утверждение экономического характера; подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в кадровых вопросах.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно- и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом (т.е. директора по кадрам и социальным вопросам, входящим в их компетенцию). Главным подразделением по ведению правовой работы в ООО «Ивановка» является юридический отдел.

Одно из специфических условий работы кадровых служб заключается в том, что их повседневная работа связана с людьми. Организовать работу по приему работников, своевременно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение, не создавая ситуаций, связанных с нарушениями по приему на работу, увольнению, и т.п. – все подобные меры возможны только на основе

четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений.

Это достигается правовых норм централизованного или локального характера. В трудовом законодательстве преобладающее место занимают акты централизованного кодекс РФ, постановления Правительства РФ, акты Минтруда РФ. Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм,. В ООО «Ивановка» таковыми являются:

Коллективный договор между трудовым коллективом и ООО «Ивановка»;

Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Ивановка»;

Устав ООО «Ивановка»;

Трудовой договор;

Приказы Генерального директора организации,

Стандарт СТП СК 00186826.6.2.003-04 «Порядок разработки, утверждения и введения в действие должностных инструкций руководителей, специалистов, служащих ООО «Ивановка»;

Положение о персонале ООО «Ивановка»; Положение об оплате труда работников ООО «Ивановка»; Положение о подборе и отборе персонала в ООО «Ивановка»;

Положения о подразделениях; Должностные инструкции;

Общие требования при выполнении по охране труда и техники безопасности. БТИ 0.39.01 и иные локальные акты.

Основные задачи юридического отдела в этой области таковы:

- разработка проектов нормативных;

-правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их;

-организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, и издаваемых ею;

-информирование подразделений и служб о действующем

законодательстве о труде;

-разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.

В систему нормативных актов о труде входят генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные) соглашения, коллективный договор и другие правовые акты, в организации.

Правовые акты ненормативного характера – это распоряжения и указания, которые издает директор вопросам и руководители всех подразделений службы управления персоналом по вопросам объявления, поощрения работников, техники безопасности, отпусков, прекращения трудового договора и т.п.

Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения, являются: РФ, Трудовой кодекс РФ, Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях», Закон РФ «О занятости населения в РФ» и др.

Управление персоналом организации ООО «Ивановка» предусматривает нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления из аспектов является важным при формировании системы управления персоналом организации, но наибольшее значение имеет кадровое обеспечение это «движущая сила» системы управления персоналом.

Как отмечалось выше ООО «Ивановка» осуществляет свою деятельность в условиях высокой конкурентности. В связи с этим повысить конкурентоспособность предприятия поможет своевременная кадровая работа. Наиболее необходима в этих , направленная на обучение персонала работе с персонала выполнять свои должностные обязанности в условиях повышенной нагрузки при стрессе.

Персонал в индустрии гостеприимства является важной частью конечного продукта, следовательно, качество обслуживания зависит от мастерства служащих. Поэтому эффективное превращается в одну из важнейших функций менеджмента организаций гостиничного комплекса – в

функцию управления персоналом.

Выводы по главе 2.

Гостиничный комплекс «Ивановка» создан в 2008 году в соответствии с решением общего собрания учредителей, Конституцией Российской Федерации, статьей 87, Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другими законодательными документами Российской Федерации.

Всего в гостинице 67 номеров гостей. По уровню комфортности для постояльцев и качеству оказываемых услуг гостиница «Космос» относится с

В последние годы отмечается тенденция к снижению наполняемости номерного фонда. Загрузка в последние общего количества койко-суток.

Численность работников ООО «Ивановка» составляла 91 человек. Коэффициент оборота по приему в 2016 году составляет уровня 2015 и 2014 года. Снижение коэффициента выбытия связано с проводимой на предприятии реорганизацией. Текучесть кадров имеет тенденцию к снижению стабильности персонала. Потенциал персонала предприятия находится на достаточно высоком уровне, так как высокими являются качественные, и количественные показатели оценки персонала.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ИВАНОВКА»

3.1. Разработка проекта по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Ивановка»

Персонал в индустрии гостеприимства является важной частью конечного продукта, следовательно, качество обслуживания в организациях гостиничного бизнеса зависит от мастерства служащих. Поэтому эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая его вспомогательным компонентом. В перспективе в индустрии туризма будет происходить переориентация управления целью повышения качества оказываемых услуг. Передовые гостиничные организации за рубежом давно признали, что для коммерчески эффективной работы необходимо постоянно улучшать финансовое грамотные программы по его подбору и развитию, воспитанию внутрифирменного патриотизма.

Создание эффективной системы управления персоналом является одним из элементов по. Для создания эффективной системы управления персоналом предлагается ввести в практику управления персоналом в ООО «Ивановка» инсетив – программы.

Инсетив – программа - это плановая деятельность организации, которая направлена на мотивацию людей для достижения заранее определенных целей и задач. С конкурентоспособность своих услуг:

- укрепить корпоративные ценности культуры обслуживания;
- создать благоприятные условия командной работы;
- повысить лояльность поставщиков, партнеров, агентов по продаже номерного фонда гостиницы;
- поощрение лучших сотрудников, агентов за отличную работу;
- установление новых деловых контактов, долговременных отношений;

- повышение узнаваемости бренда, создание успешного и процветающего имиджа гостиницы;
- программы с целью поощрения сотрудников;
- программы с целью мотивации к лучшим показателям работы, к обучению;
- программы с целью командообразования и усиления вовлеченности персонала.

На современном этапе для гостиничного бизнеса представляют мотивационные инсетив – программы и программы командообразования.

Предлагается алгоритм разработки сотрудников гостиницы с целью повышения эффективности их деятельности и улучшения качества оказания услуг.

Наиболее важным для персонала ООО «Ивановка» является разработка жалобами клиентов, а также направленной на работу с нагрузкой при стрессе.

При этом следует отметить, что наиболее эффективным методом обучения является тренинг. Организация обучения на основе тренингов следует рассматривать как непрерывный циклический процесс

При этом необходимо использовать различные виды тренингов в зависимости от уровня проблем, стоящих перед ООО «Ивановка». Напомним, что в ходе настоящего организации было выявлено, что проблемой для гостиницы является работа с жалобами клиентов.

Лучший способ сделать персонал гостиницы клиентоориентированным – это научить всех сотрудников правильно работать с жалобами и трудными клиентами. Научив сотрудников работать клиентов вложенные средства многократно окупятся за счет сохранения и удержания клиентов. Затраты на удержание клиентов клиентов. Кроме финансовых потерь ситуация, когда клиент жалуется бывает достаточно травматичной для сотрудников гостиницы. В целях избегания стрессов и эмоционального выгорания необходимо сотрудникам гостиницы жалобами клиентов.

Программа тренинга может содержать следующие модули:

1. Профессиональный алгоритм работы с жалобами, претензиями и трудными клиентами.

-техника предупреждающей доброжелательности, препятствующей конфликту;

2. Обучение навыкам поведения в трудных ситуациях.

- работа со как требует клиент;

-типичные проблемные ситуации;

-отработка переговоров с клиентами в упражнениях и ролевых играх по ситуациям участников;

-как не поддаться стрессу при общении

-как определить тип клиента и как с каждым типом общаться;

-отработка в различных ситуаций.

4. Работа с письменными жалобами клиентов.

- как отвечать на письменные жалобы;

- ошибки деловой переписки.

5. Как использовать

В данной программе предполагается делать акцент на отработку навыков переговоров с клиентом на ситуациях необходимо использовать видеозаписи для иллюстрации типов трудных клиентов.

Программа будет весьма полезна тем работникам у которых очевидны проявления профессионального выгорания. Профессиональное выгорание развивается отсутствие интереса сменяется раздражением: вызывают недовольство указания руководства, организация труда, а потом уже и коллеги.

На возникновение синдрома оказывает воздействие чрезмерная продолжительность рабочего дня, регулярное привлечение человека к сверхурочной работе, работе в выходные это лишает сотрудника полноценного отдыха.

В связи с этим, необходимы мероприятия, которые снимут угрозу профессионального выгорания сотрудников ООО «Ивановка». Психологи называют несколько методов, профессиональное выгорание работников. Среди наиболее эффективных признаны:

1. Физическая нагрузка;
2. Полноценный отдых;

В связи с этим необходима выгорания сотрудников.

Среди данных мероприятий могут быть:

-организация физкультурно-оздоровительных мероприятий (при этом в соответствии со ст работодателями в размере не менее на производство продукции (работ, услуг);

-организация обучения танцам (приглашение руководителя);

-организация корпоративных мероприятий;

Среди корпоративных мероприятий наиболее эффективным видится проведение командных соревнований и гостиницы в зависимости от ее служб .

От горничных и швейцаров в ООО «Ивановка» знание иностранного языка не требуют, но практика подсказывает, что какой-то минимум знаний для общения с клиентами все-таки необходим. Поэтому возможно пригласить преподавателя, который сотрудников, обучая персонал необходимому в работе набору фраз.

В связи с тем, что иностранные специалисты, которые осуществляют деловые командировки на АО «ОЭМК» останавливаются именно в гостиницах ООО «Ивановка» обучение персонала гостиницы иностранному языку. Более того, именно обучение способствует снятию стрессовой ситуации, следовательно и синдрома выгорания.

Таким образом, в целях совершенствования управления персоналом организации предлагается мероприятия:

1.2 Мероприятия по внедрению проекта

Для реализации проекта, направленного на совершенствование системы управления персоналом ООО «Ивановка» необходимо определить четкие временные границы назначить ответственных за их реализацию. В этих целях был разработан маршрутный график вня проекта, который

Ответственными за реализацию намеченных мероприятий выступают специалист отдела кадров и руководители структурных подразделений ООО «Ивановка». Наибольшая нагрузка по реализации данного проекта ложиться на специалиста отдела мероприятий будет производиться в рамках заработной платы ответственных лиц.

Все сотрудники учреждения, которых планируется назначить ответственными, обладают достаточной.

На основании маршрутного графика разработан план – график внедрения проекта с указанием стоимости проводимых мероприятий.

Рассчитаем затраты на реализацию намеченного проекта:

1. Разработка мероприятий данного проекта будет осуществляться в рамках заработной платы ответственных и соисполнителей;
2. Реализация инсетив-программы потребует следующих затрат:60 тыс. руб.

Предполагается, что занятия будут проходить еженедельно продолжительностью 1 астрономический час, стоимость занятия для группы из 15 человек на составляет 250 рублей. Таким образом, в месяц будет проводится 4 занятия.

Стоимость обучения за год составит: проведение физкультурно – оздоровительных мероприятий требует приглашения хореографа и фитнес-тренера, услуги которых обойдутся ООО «Ивановка» в занятий хореографа с группой в 10 человек на рынке дополнительных услуг Предполагается, что занятия хореографа будут проходить еженедельно.

Стоимость занятий фитнес – тренера с группой в 15 человек на рынке дополнительных услуг обходится 500 руб. Предполагается, что занятия фитнес тренера также будут проходить еженедельно.

3.3. Обоснование экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Социально-экономической эффективностью обладает та экономическая система, которая в наибольшей степени обеспечивает удовлетворение многообразных, социальных, духовных, гарантирует высокий уровень и качество жизни.

Эффективность проекта необходимо рассматривать как с позиции экономической социальной эффективности.

Таким образом, общая стоимость предлагаемого проекта составила 120 тыс. рублей.

Произведём расчёт предполагаемого экономического эффекта от внедрения данного проекта.

Сложность состоит в том, от повышения уровня социально-психологического климата достигается в нематериальной сфере.

Предполагаемая прибыль может быть увеличена после внедрения мероприятий проекта на 5%

Прибыль ООО «Ивановка» в 2016 году составила 23 579 тыс. руб.

Предполагаемое увеличение прибыли в 2017 году составит: 167 тыс. руб.

Экономический эффект предложенных мероприятий в денежном отношении определяется по следующей формуле:

$$\Delta\P = \Delta\text{Д} - \Delta\text{З}$$

В результате получается следующее: 24 638 тыс. руб.

Экономический эффект можно определить как разность между прибылью предприятия в 2016 году и предполагаемой прибылью 2017 года за минусом затрат на предлагаемый проект.

По результатам расчета экономической эффективности проектирования и внедрения мероприятий, можно сделать вывод о том, что проект выгоден для всех мероприятий увеличится на экономическая эффективность мероприятий полностью подтвердилась.

Также целесообразно рассчитать коэффициент экономической эффективности, который определяется как соотношение предполагаемой прибыли 2015 года и прибыль, полученная в предыдущем году

Таким образом, данный проект является эффективным, а при системной реализации намеченных мероприятий результат будет нарастать.

Выводы по главе 3.

Для создания эффективной системы управления персоналом предлагается ввести в практику управления персоналом в ООО «Ивановка» инсетив – программы.

Инсетив – программа - это плановая деятельность организации, которая направлена на мотивацию людей для достижения заранее определенных целей и гостиница может решить целый комплекс задач, позволяющих ей повысить конкурентоспособность своих услуг.

В целях совершенствования управления персоналом организации предлагается реализовать числе и иностранному языку; организация физкультурно - оздоровительных мероприятий; организация корпоративных мероприятий и профессиональных конкурсов.

Для реализации проекта, направленного на совершенствование системы управления персоналом ООО «Ивановка» разработаны маршрутный график внедрения проекта и план – график.

Экономический эффект можно определить как разность между прибылью предприятия в 2016 году и предполагаемой прибылью 2017 года за минусом затрат на предлагаемый проект.

По результатам расчета экономической эффективности проектирования и внедрения мероприятий, можно сделать вывод о том, что проект выгоден для организации, чистая прибыль увеличится на 1059 тыс. руб. экономическая эффективность мероприятий полностью подтвердилась.

Также целесообразно рассчитать коэффициент экономической эффективности, который определяется как соотношение предполагаемой прибыли 2017 года и прибыль, полученная в предыдущем году

Таким образом, данный проект является эффективным, а при системной реализации намеченных мероприятий результат будет нарастать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщая результаты проведенного дипломного исследования можно сделать следующие выводы:

Персонал современной организации представляет собой сложное многоструктурное образование, отражающее его качественные и количественные характеристики. Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников, таких как административные, экономические и социально-психологические.

Более детально содержание управления персоналом раскрывается в его функциях. Функции управления персоналом представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия. В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом.

Потенциал персонала становится все более важным фактором, определяющим уровень эффективности деятельности предприятия. Так как человек со своими способностями вступает в экономические отношения с предприятием, влияет на его эффективность именно посредством трудовой деятельности, то, следовательно, развитие способностей человека в нужном для него направлении, то есть, в направлении повышения эффективности его деятельности и достижения целей предприятия.

Гостиничный комплекс «Ивановка» создан в 2008 году в соответствии с решением общего собрания учредителей, Конституцией Российской Федерации, статьей 87 Гражданского Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другими законодательными документами Российской Федерации.

Всего в гостинице 67 номеров квартирного типа различных категорий. К 2014 году гостиница «Космос» приняла уже более 150000 гостей. По

уровню комфортности для постояльцев и качеству оказываемых услуг гостиница «Космос» относится с бизнес-классу

В последние годы отмечается тенденция к снижению наполняемости номерного фонда. Загрузка в последние два года составляет около 20 % от общего количества койко-суток.

Для создания эффективной системы управления персоналом предлагается ввести в практику управления персоналом в ООО «Ивановка» инсетив – программы.

Инсетив – программа - это плановая деятельность организации, которая направлена на мотивацию людей для достижения заранее определенных конкурентоспособность своих услуг.

В целях совершенствования управления персоналом организации предлагается реализовать следующие мероприятия: внедрение инсетив - программы, направленной на обучение персонала, в том числе и иностранному языку; профессиональных конкурсов.

Экономический эффект можно определить как разность между прибылью предприятия в 2016 году и предполагаемой прибылью 2017 года за минусом затрат на предлагаемый проект.

По результатам расчета экономической эффективности проектирования и внедрения мероприятий, можно сделать вывод о том, что проект выгоден для организации, чистая прибыль после внедрения всех мероприятий увеличится и полностью подтвердилась.

Также целесообразно рассчитать коэффициент экономической эффективности, который определяется как соотношение предполагаемой прибыли 2015 года и прибыль, полученная в предыдущем году

Таким образом, данный проект является эффективным, а при системной реализации намеченных мероприятий результат будет нарастать.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Кодексы. Гражданский Кодекс Российской Федерации: принят Государственной Думой 21 октября 1994 года (в ред. Федеральных законов от 05.02.2011 № 13-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

2. Российская Федерация. Кодексы. Налоговый кодекс РФ (Часть 2) от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ принят ГД ФСРФ 19.07.2000 г. (в ред. федеральных законов от 05.12.2010 № 208-ФЗ, от 23.12.2011 № 38-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

3. Российская Федерация. Кодексы. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (с изм. от 11.07.2011) (ТК РФ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

4. Российская Федерация. Законы. О минимальном размере оплаты труда: федеральный закон от 19.06.2000 № 82-ФЗ (ред. от 22.02.2011) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

5. Российская Федерация. Законы. О прожиточном минимуме в Российской Федерации: федеральный закон от 24.10.1997 № 134-ФЗ (ред. от 22.08.2011) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

6. Российская Федерация. Росстат. Об утверждении статистического инструментария для организации статистического наблюдения за численностью, оплатой и условиями труда работников на 2012 год: постановление Росстата от 01.08.2011 №2(с изм. от 28.12.2011) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

7. Российская Федерация. Генеральное соглашение между

общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и правительством Российской Федерации на 2010-2015 годы от 29.12.2009 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».

8. Андреева, Э. Модель эффективного управления персоналом [Текст] / Э. Андреева, М. Казакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - №3. – С. 23-26.

9. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский – М.: Гардарики, 2014. – 442с.

10. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебное пособие. [Текст] / И.Н. Герчикова – М.: ЮНИТИ., 2012. – 626с.

11. Добровольская, О.Г. Центр оценки: противоречия, опыт и ошибки [Текст] / О.Г. Добровольская // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. - №1. - . – С. 33-36.

12. Дудаева, Л. Побуждение к активной деятельности. формирование и развитие персонал-технологий [Текст] / Л. Дудаева, И. Еремина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. - №1. – С. 43-46.

13. Иванов, Ю.В. Рационализация численности персонала государственного предприятия [Текст] / Ю.В. Иванов, С.В. Колесникова, Л.Н. Холодова // Управление персоналом. - 2012. - №4. - С. 50-52.

14. Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Гардарики, 2011. – 426с.

15. Кибалов, А.Я. Формирование системы управления персонала на предприятии: учебник для студентов [Текст] / А.Я. Кибалов, Д.К. Захаров – М.: Дело, 2011. – 226с.

16. Кибалов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / А.Я. Кибалов. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 447 с.

17. Кондакова, К.А. Испытательный срок: правовые аспекты и типичные ошибки [Текст] / К.А. Кондакова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2012. - №6. – С. 53-56.

18. Комисарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. [Текст] / Т.А. Комиссарова - М.: Дело, 2014. – 448с.
19. Костицын, Н. Оптимизация издержек на корпоративное обучение[Текст] / Н. Костицын // Управление персоналом. – 2013. – №5. – С. 23-26.
20. Кошарова, Г.И. Идеальные рекламные кадры[Текст] / Г.И. Кошарова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. – №6. – С. 33-36.
21. Кравченко, А.И. История менеджмента: учебное пособие для вузов. – 5-е изд. [Текст] / А.И. Кравченко – М.: Академический Проект: Трикста, 2014. – 560с.
22. Краснов, В.В. Формирование дел кадровой службой: как избежать ошибок[Текст] / В.В. Краснов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. – №9. – С. 23-26.
- Кричевский, Р.А. Если Вы – руководитель[Текст] / Р.А. Кричевский. – М.: Проспект, 2011. – 244с.
23. Левина, С. Оптимальная численность сотрудников аппарата управления[Текст] / С. Левина, Ю. Лыткина //Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – №10. – С. 22-29.
24. Лукичева, Л.И. Подходы к оценке стоимости интеллектуального капитала организаций [Текст] / Л.И. Лукичева, М.Р. Салихов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №4. – С. 23-26.
25. Львов, Д.С. Управление социально-экономическим развитием России: концепции, цели, механизмы[Текст] / Д.С. Львов, А.Г.Поршнеv. – М.: Экономика, 2014. – 336с.
26. Мамедова, А.А. Опыт оценки системы мотивации персонала[Текст] / А.А. Мамедова //Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2010. – №5. – С. 12-16.
27. Маусов, Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления [Текст] / Н. Маусов // Проблемы теории и

практики управления. – 2011. – №6. – С.8-12.

28. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 2011. – 486с.

29. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие [Текст]/И.В Мишурова. – М.: ИКЦ МАРТ, 2010. – 98с.

30. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие /Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 464 с.

31. Мотивация персонала: Метод. пособие [Текст] / Под ред. Герчикова В.И., Опариной Н.Н., Володиной Н.А., Самуйловой Л.Э. – М.: Проект журнала «Справочник по управлению персоналом», 2012. – 344с.

32. Николаева, Е.Н. Альтернативы кадрового поиска [Текст] / Е.Н. Николаева // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2011. – №8. – С. 23-26.

33. Николаева, Е.Н. Инструкция по применению «опыта сотрудника» [Текст] / Е.Н. Николаева //Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2011. – № 10. – С. 43-46.

34. Овчинников, Д.Л. Аттестация персонала: как провести, избежав ошибок [Текст] / Д.Л. Овчинников // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2010. – №11. – С. 23-26.

35. Померанцева, Е.П. Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение [Текст] / Е.П. Померанцева – М.: Вершина, 2014.– 256с.

36. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Текст] / Ш. Ричи, П. Мартин. – М.: Юнити, 2014. – 360 с.

37. Розин, М. Формирование системы материальной заинтересованности [Текст] / М. Розин //Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – №1. – С. 23-26.

38. Розин, М. Формирование системы материальной заинтересован-

ности [Текст] / М. Розин //Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – №2. – С. 23-26.

39. Романчук, Л.С. Персонал-разрушитель [Текст] / Л.С. Романчук //Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2013. – № 8. – С. 23-26.

40. Румынина, В.В. Внутренний кадровый аудит [Текст] / В.В. Румынина, Л.А. Румынина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2012. – №9. – С. 23-26.

41. Румынина, В.В. Внешний кадровый аудит[Текст] / В.В. Румынина, К.А. Сухотина //Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. – №7. – С. 43-46.

42. Синявец, Т. Комплексный аудит системы управления персоналом [Текст] / Т. Синявец //Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – №9. – С. 23-26.

43. Синявец, Т. Комплексный аудит системы управления персоналом [Текст] / Т. Синявец //Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – №3. – С. 13-16.

44. Симонова, И.Ф. Управление трудовым процессом: учебное пособие. [Текст] / И.Ф. Симонова, И.Ю. Еремина. – М.: ЦентрЛитНефтегаз, 2015. – 448с.

45. Смольянинова, М.В. Создаем новое внутреннее структурное подразделение в организации [Текст] / М.В. Смольянинова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. – № 8. – С. 23-26.

46. Смольянинова, М.В. Делегирование прав и обязанностей работодателя [Текст] / М.В. Смольянинова //Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – №4. – С. 33-36.

47. Соколова, Г.А. Охрана коммерческой и служебной тайн в рамках трудовых отношений [Текст] /Г.А. Соколова //Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2011. – №5. – С. 13-16.

48. Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией персонала в

таблицах, схемах, тестах, кейсах [Текст] / Т.О. Соломанидина. – М.: Проект журнала «Справочник по управлению персоналом», 2013. – 446с.

49. Степуть, А. От чего зависит конкурентоспособность персонала? [Текст] / А. Степуть // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 2. – С. 2-6.

50. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] / Под ред. Р. Марра, Г.Шмидта – М.: Депо, 2014. – 228с.

51. Управление персоналом: учебник. [Текст] / Под ред. А.Я. Кибалова. – М.: Гардарики, 2013. – 358с.

52. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.

53. Филина, Ф.Н. Как правильно и быстро разработать должностные инструкции [Текст] / Ф.Н. Филина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. – № 4. – С. 29-36.

54. Хачатурян, Ю.А. Изменение структуры организации [Текст] / Ю.А. Хачатурян // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2012. – №2. – С. 26-28.

55. Черкашина, Т.И. Проведение аттестации рабочих мест по условиям труда [Текст] / Т.И. Черкашина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – №9. – С. 23-26.

56. Черкашина, Т.И. Присваиваем работнику квалификационный разряд [Текст] / Т.И. Черкашина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2011. – № 6. – С. 36-38.

57. Шабельников, И.В. Роль имиджа сотрудника в текучести кадров [Текст] / И.В. Шабельников, Т.В. Мулланурова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – №7. – С. 16-18.

58. Шелихова, Н.И. Как бороться с мотивационным спадом [Текст] / Н.И. Шелихова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. – №11. – С. 13-16.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Методика «Синдром выгорания»

Предлагаем 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте внимательно каждое утверждение и решите, чувствуете ли вы себя подобным образом. Если вам не свойственно описанное ощущение, в бланке ответов отметьте позицию 0 — «никогда». Если оно для вас характерно, укажите, насколько часто. Для этого напротив вопроса поставьте балл, который отвечает частоте возникновения того или иного чувства.

Бланк для ответов

№ п/п	Утверждение	Баллы						
		Никогда	Очень редко	Редко	Иногда	Часто	Очень часто	Всегда
		0	1	2	3	4	5	6
1	Я чувствую себя эмоционально истощенной							
2	В конце рабочего дня я чувствую себя, как выжатый лимон							
3	Я чувствую себя уставшей, когда просыпаюсь утром и должна идти на работу							
4	Я хорошо понимаю, что чувствуют мои коллеги, но использую это в интересах дела							
5	Я чувствую, что общаюсь с некоторыми коллегами, как с предметами (без теплоты и симпатии к ним)							
6	Я чувствую себя энергичной, ощущаю эмоциональный подъем							
7	Я умею находить правильные решения в конфликтных ситуациях							
8	Я чувствую угнетенность и апатию							
9	Я могу влиять на продуктивность работы моих коллег							
10	В последнее время я стала более черствой (нечувствительной) в отношениях с коллегами							
11	Как правило, те, с кем мне приходится работать, — неинтересные люди, которые, скорее, утомляют, нежели радуют меня							
12	У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление							
13	У меня все больше жизненных разочарований							
14	Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многим вещам, которые радовали меня раньше							
15	Иногда мне действительно безразлично, что происходит с некоторыми из моих коллег							

16	Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и от всех							
17	Я могу легко создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе							
18	Я легко общаюсь с людьми, независимо от их статуса и характера							
19	Я успеваю много сделать							
20	Я чувствую себя на пределе возможностей							
21	Я многого еще могу достичь в своей жизни							
22	Иногда коллеги перекладывают на меня часть своих проблем и обязанностей							

Обработка и интерпретация результатов

Определите, пожалуйста, сумму баллов по трем основным показателям:

1. **Эмоциональное истощение** — подсчитываются результаты по следующим вопросам: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20. Максимально возможная сумма — 54.
2. **Деперсонализация** — подсчитываются результаты по следующим вопросам: 5, 10, 11, 15, 22. Максимально возможная сумма — 30.
3. **Редукция личностных достижений** — подсчитываются результаты по следующим вопросам: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21. Максимально возможная сумма баллов — 48.

Показатели	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Эмоциональное истощение	0–16	17–26	27 и больше
Деперсонализация	0–6	7–12	13 и больше
Редукция личностных достижений	39 и больше	38–32	31–0