Оглавление

Введение

Глава 1. Основы разработки кадровой политики

1.1 Содержание и задачи кадровой политики

1.2 Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия

1.3 Условия, влияющие на кадровую политику

Глава 2. Практика разработки отдельных элементов кадровой политики в современных условиях

2.1 Планирование, отбор и наем персонала

2.2 Планирование затрат на персонал и методы определения их эффективности

2.3 Организация и проведение аттестации персонала

Глава 3. Разработка кадровой политики в ООО «Совет по туризму и экскурсиям»

3.1 Общая характеристика организации

3.2 Анализ кадровой политики организации

3.3 Мероприятия по повышению эффективности кадровой политики организации

Заключение

Список литературы

Приложения

Введение

Тема дипломного проекта - «Разработка кадровой политики организации в современных условиях». Выбор данной темы обусловлен тем, что в последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию все более новых и современных подходов к разработке кадровой политики организации.

Актуальность темы заключается в том, что в условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала, что осуществляется благодаря разработке кадровой политики организации. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика - составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если удачно разработана кадровая политика организации.

Целью дипломного проекта является изучение теоретических основ разработки кадровой политики организации в современных условиях, а также анализ существующей кадровой политики на примере организации ООО «Совет по туризму и экскурсиям».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

* определена суть кадровой политики, и ее задачи;
* выявлены взаимосвязи кадровой политики и стратегии развития предприятия;
* изучены отдельные элементы кадровой политики организации;
* исследована кадровая политика ООО «Совет по туризму и экскурсиям»;
* предложены пути повышения эффективности кадровой политики в данной организации.

Объектом исследования выступила организация «Совет по туризму и экскурсиям», являющаяся обществом с ограниченной ответственностью.

Предметом дипломного проекта является изучение разработки кадровой политики организации в современных условиях.

Для написания работы использовалась специализированная литература по управлению персоналом, публикации в периодической печати, материалы Internet-ресурсов для специалистов по управлению персоналом.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

В первой главе рассматриваются основы разработки кадровой политики организации.

Во второй главе охарактеризована практика разработки кадровой политики организации в современных условиях.

В третьей главе раскрыты результаты исследования кадровой политики ООО «Совет по туризму и экскурсиям», сформулированы предложения по повышению эффективности кадровой политики данной организации.

Глава 1. Основы разработки кадровой политики

1.1 Содержание и задачи кадровой политики

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом [6].

В настоящее время кадровая политика - это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

-увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

а) переводить на сокращенные формы занятости;

б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;

в) направлять на длительную переподготовку и т.п.;

-подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

-набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

-набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;

-вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных рабочих или «дорогих», но маневренных и т.п.

Поскольку формирование кадров предприятия связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудообеспечения с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

* требования производства, стратегия развития предприятия;
* финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;
* количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
* ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
* спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
* влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
* требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др. [10].

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через регулирование ситуации на рынке труда, а также через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести [1].

Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д.

Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д.

Поэтому содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т.п.), а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала). Кадровая политика формирует:

* требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
* отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
* отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
* отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
* отношение к внутризаводскому движению кадров и т.д. [3].

кадровый политика предприятие стратегия

1.2 Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия

Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития предприятия (фирмы) как производственно-хозяйственной системы. Более того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии.

Составными частями такой стратегии являются:

* производственная деятельность предприятия - реорганизация производства в увязке со спросом на его продукцию;
* финансово-экономическая - возможное привлечение денежных ресурсов в производство, а, следовательно, и в развитие рабочей силы;
* социальная, связанная с удовлетворением потребностей персонала предприятия [18].

Каждая из них имеет самое непосредственное влияние на кадровую политику, так как определяет, какие кадры нужны предприятию, финансовые возможности для их набора и интересы работников, которые должны учитываться.

Организационные формы построения и развития производственной деятельности предприятия многообразны. Как известно, есть три базовых стратегических направления:

1) производство продукции с возможно более низкими издержками. Это направление приемлемо при производстве товаров массового спроса. Хотя оно и связано с инвестициями в новое оборудование, технологию, но предполагает достижение максимального эффекта от экономии на затратах, в том числе и на оплате труда, инвестициях в развитие рабочей силы;

2) диверсификация: ориентация на разнообразный потребительский спрос и выпуск товаров со специфическим дизайном, уникальными качественными характеристиками. Более высокие цены на такую продукцию могут компенсировать затраты на привлечение квалифицированных кадров или на их подготовку;

3) ориентация на определенные рыночные ниши: сбыт в разных географических зонах, выпуск продукции для конкретных групп покупателей. Выбор этого варианта практически ничего не меняет в кадровом обеспечении производства [4].

Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающей ситуационные факторы. Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия (фирмы).

1. Организация нового бизнеса: приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, подготовка к ожесточенной конкуренции в условиях рынка.

Формирование кадров в этом случае должно ответить на следующие принципиальные вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка, ее объемы применительно к специфике производства. Во многом влияет и сама ситуация: новый бизнес на «пустом» месте или на базе функционирующего (функционировавшего ранее) предприятия.

2.Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности. Здесь в основе лежит исключительная компетентность фирмы в какой-либо одной области, в производстве одного или нескольких продуктов по сравнению с конкурентами. Постоянное превосходство в компетентности позволяет длительное время сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка.

Применительно к кадровой политике эта ситуация может проявиться по-разному. Во-первых, возможно расширение производства одной продукции за счет прекращения выпуска других. В этом случае кадры либо увольняются, либо переподготавливаются в соответствии с целью производства. Во-вторых, в связи с изменением запросов потребителей необходимо быстро ввести в действие имеющиеся резервные мощности, что требует высокоманевренной рабочей силы.

3. Вертикальная интеграция, когда предстоит определить, что более выгодно - закупать компоненты или производить их самостоятельно. Известно, что чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство, хотя требования к управлению повышаются.

Кадровая политика в данном случае решает задачи по формированию кадров, как по численности, так и по профессиональной структуре в связи с освоением (включением) новых производств. Кроме того, из-за возможной территориальной разобщенности производств (предприятий, подразделений в рамках объединения и т.п.) необходимо учитывать ситуацию на территориальных рынках труда, поскольку возможности перераспределения рабочей силы из одного производства (подразделения) в другое, находящееся в другом регионе, ограничены.

4. Диверсификация - вторжение действующих предприятий в новые области производственной деятельности (относительно сложившейся специализации) с целью повышения экономической устойчивости предприятия. Диверсификация возможна в области, связанные с основной деятельностью компании, и в совершенно самостоятельные сферы бизнеса. При расширении компании за счет предприятий, не связанных прямо с ее основным профилем, корпоративное управление будет осуществляться не на уровне конкретных планов производственной деятельности, а на уровне общих финансовых показателей [12].

Диверсификация есть альтернатива специализации, длительное время считавшейся эффективным направлением в развитии производства. При диверсификации в близкие к основной сферы деятельности изменяется производственная и организационная структура предприятия.

5. Стратегия переноса капитала. Она состоит в ужесточении контроля за затратами и их всемерном сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер и перемещении их в прибыльные сферы деятельности, в замене руководства (и даже рядовых сотрудников).

Применительно к кадровой политике реализация данной стратегии может повлечь за собой и экономию средств на привлечение и содержание рабочей силы, высвобождение работников из убыточных производств, и, наоборот, увеличение численности рабочей силы в прибыльных сферах деятельности. В связи с тем, что данная стратегия реализуется в достаточно короткие сроки, кадровые вопросы также должны решаться в оперативном порядке.

6. Изъятие капиталов и прекращение деятельности. В случае неудачи какого-либо из направлений деятельности применяются: переориентация на новые сегменты рынка, где большая вероятность успеха, сокращение масштабного бизнеса и вовлечение в дело всех резервов, прекращение деятельности - ликвидация предприятия или продажа его.

Применительно к кадровой политике это наиболее жесткий вариант, так как связан с увольнением работников, большим экономическим ущербом, с необходимостью выплаты различного рода пособий в рамках социальной защиты.

Анализ функционирования отечественных предприятий в условиях становления рыночных отношений показывает, что на практике используются все виды стратегий выживания и развития предприятия. Однако охарактеризовать масштабы распространения того или иного направления трудно, для этого необходимо провести специальные обследования силами статистических органов. Наиболее распространена диверсификация в ее различных видах, особенно среди предприятий оборонного комплекса. Применяется и интеграция, но она часто существенного влияния на структуру кадров не оказывает. Так, открытие промышленными предприятиями собственных магазинов, т.е. ориентация на доведение товаров до потребителя собственными силами, получение прибыли, из-за небольших масштабов, а также неразвитости маркетинговых структур не сильно повлияло на отвлечение работников предприятия в эту сферу [6].

Как показывает анализ, предприятия в условиях низкой стабильности производства и состояния глубокого экономического кризиса строят свою кадровую политику следующим образом:

* увольняют большую часть персонала, рассчитывая, что когда возникнет потребность в рабочих, они наберут новых. Однако этот путь, судя по количеству безработных, не получил широкого распространения;
* никого не увольняют по сокращению штатов, но и не сдерживают увольнение по собственному желанию (даже способствуют этому, выплачивая работнику весьма низкую заработную плату) в расчете на то, что через определенное время численность придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);
* тщательно сохраняют наиболее квалифицированную и мобильную экономически активную часть персонала (своего рода золотой фонд рабочей силы). Что касается менее квалифицированной части рабочих, набор которых на рынке труда в короткие сроки не представит труда, то их увольняют;
* значительную часть рабочей силы не увольняют, а задействуют до «лучших времен» на малых предприятиях, созданных на базе основного для выпуска продукции, часто несвойственной основному профилю;
* увольняют лишь незначительную часть персонала (и то по собственному желанию), широко используются режимы неполной занятости, регулирование годовой нормы рабочего времени, занятости работников на несвойственных работах. Используются и другие варианты. Важно, чтобы все они учитывали условия производства и интересы коллектива работников.

1.3 Условия, влияющие на кадровую политику

Кадровая политика является важнейшей составной частью управления организации. Стратегия управления персоналом предстает как система правил и норм работы с ним, адаптируемых к специфике кадровых проблем организации, ее кадровому потенциалу и тенденциям его развития [7].

Кадровую политику рекомендуется разрабатывать с учетом особенностей корпоративной культуры организации, это положительно скажется на успешности ее проведения. Следует также включить в систему кадровой политики механизм обеспечения ее гибкости, то есть способности своевременно корректировать ее в случае изменения целей организации, возникновения потребности в модернизации структуры кадров, их подготовке и тренировке.

Основы кадровой политики, принципы работы с кадрами совершенствуются в процессе практической управленческой деятельности. Принципы кадровой политики предполагают постоянное совершенствование процессов отбора, обучения и расстановки руководителей всех уровней управления.

Для обеспечения постоянного соответствия потенциала и структуры персонала изменяющимся и усложняющимся задачам организации целесообразно вести мониторинг движения кадров, разрабатывать и проводить упреждающие кадровые мероприятия. Материалы мониторинга позволяют обоснованно диагностировать и прогнозировать состояние кадрового состава, перманентно получать сведения о движении кадров организации и возникающих в связи с этим проблемах.

Одной из составляющих кадровой политики является система правил и норм, соблюдение которых позволяет рационализировать систему управления персоналом, благоприятствует повышению его творческого потенциала, лучшему пониманию им целей и задач организации. Все эти акции должны осуществляться на научной основе, с позиции системного подхода [8].

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов — внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1. Нормативные ограничения.
2. Ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы:

1. Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов.

2. Стиль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов [19].

3. Условия труда. Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

* степень требуемых физических и психических усилий,
* степень вредности работы для здоровья,
* месторасположение рабочих мест,
* продолжительность и структурированность работы,
* взаимодействие с другими людьми во время работы,
* степень свободы при решении задач,
* понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

4. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5.Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

* максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
* обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
* получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

Глава 2 Практика разработки отдельных элементов кадровой политики

организации в современных условиях

Основными элементами кадровой политики является отбор и наем персонала, подготовка консультантов к работе и их последующее периодическое обучение, мотивация и организация труда, планирование служебного роста, планирование затрат на персонал, а также аттестация персонала. Рассмотрим отдельные элементы кадровой политики организации.

2.1 Планирование, отбор и наем персонала

Планирование персонала — непрерывный процесс. Как и любой вид планирования, оно предусматривает постановку целей, обоснование порядка, методов их достижения и внесение уточнений в зависимости от возможных изменений условий реализации поставленных целей. Таким образом, планирование персонала по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и трудовых ресурсов. Можно считать, что процесс планирования включает три этапа:

1. Оценка наличных ресурсов.

2. Оценка будущих потребностей.

3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей [9].

Однако процесс планирования персонала является элементом системы планирования организации.

На основании целей разрабатываются организационные планы. Они определяют общую и производственную структуры организации. При этом определяются категории персонала по каждому структурному звену, потребности в их количестве. В расчетах используют анализ производственной программы, прогнозы изменения производительности труда, показатели текучести персонала.

Прогнозные расчеты осуществляют по специально разработанным математическим моделям. Они позволяют прогнозировать состояние человеческих ресурсов по основным элементам на различные периоды (обычно до пяти лет). Прогноз ведется в различных разрезах: в целом, по профессионально-квалификационному, половозрастному и другим признакам.

На основании текущих и будущих потребностей разрабатывается программа их удовлетворения. Потребности в персонале выступают в качестве цели, а программа — в качестве средства ее достижения.

Разработка программы начинается с анализа обеспеченности внутренними ресурсами, который дополняется схемами замещения управленческих постов. Здесь основой для планирования является детализированный учет управленческих должностей, в том числе тех, которые окажутся вакантными в обозримые сроки. Составляются списки кандидатов на замещение.

Возможности системы планирования персонала зависят от информационной базы. Эта база должна включать банк данных, характеризующих каждого работника. Для его обеспечения необходима надежная система сбора и обновления информации.

Дефицит персонала необходимо ликвидировать путем найма персонала. Под наймом понимается юридическое оформление трудовых отношений между работниками и работодателем в рамках, предусмотренных законом.

Для найма соответствующих работников необходимо точно знать задачи, решаемые на конкретных работах, и характеристики этих работ. Данная информация формируется в процессе анализа и оценки рабочих мест.

Найму предшествует этап вербовки (набор) и отбора персонала. Под вербовкой понимается создание необходимого резерва кандидатов на все вакантные или освобождающиеся должности. Отбор персонала представляет собой обоснованное выявление наиболее подходящих кандидатур на конкретные должности.

Вербовка производится из внешних или внутренних источников.

Внешняя вербовка осуществляется через объявления в средствах массовой информации, обращения к агентствам по трудоустройству, учебным заведениям и т.п.

По возможности набор персонала следует стремиться вести в своей организации. Продвижение работников по службе обходится, как правило, дешевле, чем наем со стороны. Кроме того, это повышает заинтересованность работников и усиливает их привязанность к организации.

Удобной формой для вербовки внутри организации является график учета. Он представляет схему подразделения со всеми должностями. На этой схеме для каждой должности фиксируются возможности ее перемещения или продвижения и готовность к ним. Готовность определяется рядом специфических факторов, которые отражаются в схеме. Это могут быть, например, возраст и стаж работы.

В конечном счете любая организация всегда использует как внешний, так и внутренний источники вербовки.

В сформированном резерве необходимо иметь нескольких кандидатов на любую должность. Это облегчает маневры и повышает качество работы с персоналом. Отбор кандидатов на конкретную должность может производиться различными методами.

Первым и практически обязательным является анкетный опрос. В анкете кандидат приводит основные сведения из своей биографии об образовании и стаже работы. В нее могут включаться и другие сведения. Анкетные данные позволяют судить о потенциальной пригодности кандидата на должность и дают возможность составить перечень вопросов для собеседования.

Следующим методом отбора является наведение справок у лиц, знающих претендентов.

В ряде случаев полезным, а иногда и необходимым методом являются испытания. Испытания должны предусматривать оценку способностей к выполнению работ, присущих должности. Для многих должностей возможно применение испытательного срока.

Наиболее формализованным методом отбора является тестирование. Оно позволяет достаточно эффективно и быстро оценить пригодность кандидата. Однако составление тестов, позволяющих вести действительно эффективный отбор, - сложная работа, требующая высококвалифицированных специалистов. Такая работа зачастую может оказаться слишком дорогостоящей для малых организаций. Она обычно целесообразна при отборе значительных количеств персонала на однородные должности [5].

Обычно отбор завершается собеседованием. Этот метод является самым важным. Только непосредственное общение позволяет окончательно выявить позиции и оценить качества кандидата.

Наем персонала в настоящее время может осуществляться в двух формах. В форме коллективного трудового договора и в форме контракта.

Первая форма предусматривает бессрочный договор. Все вопросы в нем регламентируются Трудовым кодексом Приднестровской Молдавской Республики и нормативными актами. Кроме того, этот договор не персонифицирован и отражает общие требования к персоналу и отдельным должностям.

Вторая форма предусматривает договор на определенный срок (до 5 лет). Трудовые отношения в нем являются предметом соглашения между работодателем и конкретным лицом. Они могут персонифицироваться и носить индивидуальный характер. Например, может быть особо оговорен порядок отпусков работника или режим работы, может быть введено условие увольнения работника за нарушение коммерческой тайны. Однако правовой основой контрактной системы является тоже Трудовой кодекс.

Сфера применения контрактной системы в настоящее время практически не ограничена. Срочный трудовой договор (контракт) заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом и иными законами.

2.2 Планирование затрат на персонал и методы определения их

эффективности

В условиях рыночной экономики планирование и анализ показателей по труду имеет особое значение. Именно этими способами можно выявить пути сокращения затрат труда на выпуск продукции, а также наибольшие резервы для повышения эффективности конкурентоспособности организации [23].

Результаты трудовой деятельности соизмеряются с затратами на персонал и служат основой для формирования системы стимулирования и мотивации труда.

При планировании и анализе показателей по труду рассматриваются: трудоемкость и производительность труда, характер влияния различных факторов производства на рост производительности труда, на изменения в численности и структуре персонала, эффективность использования фонда рабочего времени, сменяемость и текучесть кадров, формирование и расходование фонда заработной платы, соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда.

Затраты на персонал включают в себя: оплату произведенной работы; выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени; премии и вознаграждения; стоимость бесплатного питания; предоставления жилья; стоимость профессионального обучения; обеспечение персонала одеждой; налоги на заработную плату.

Расходы на персонал подразделяются на основные и дополнительные. Основные расходы включают в себя заработную плату и премии. К дополнительным расходам относятся: единый социальный налог, страховые взносы по добровольному медицинскому страхованию, оплату отпусков, оплату больничных листов, затраты на обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности, затраты на обучение сотрудников, затраты на привлечение персонала, прочие затраты. Кроме того, в дополнительные расходы включаются также и социальные расходы, а именно: оплата транспортных расходов, оплата медицинских и оздоровительных услуг, компенсация расходов на питание, оплата спецодежды и пр.

Экономическая эффективность управления может быть охарактеризована показателями эффективности работы предприятия и показателями эффективности работы самого аппарата управления. На каждом предприятии оцениваются экономическая эффективность использования материалов, основных производственных фондов, оборотных средств, инвестиций и трудовых ресурсов, а также рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность работы предприятия в целом [7].

Эффективность затрат на персонал может рассматриваться в двух основных направлениях. Во-первых, речь идет об общей эффективности затрат как таковых, т.е. относительной величине эффекта, который они приносят. Во-вторых, можно говорить о сравнительной эффективности затрат, определять которую необходимо при принятии решений, связанных с различными вариантами технических усовершенствований, вносимых в процесс труда и изменяющих численность, состав, структуру и уровень оплаты работников, а следовательно, и сами затраты.

Общая экономическая эффективность затрат на персонал Эзп (в процентах) определятся как отношение результата деятельности персонала за период к соответствующим затратам или обратным ему показателем.

Эз.п. = результат деятельности/затраты X 100% (1)

Эз.п. = затраты / результат деятельности X 100% (2)

В качестве результата деятельности можно при этом рассматривать: объем произведенной продукции, валовую или чистую прибыль, а в качестве затрат — фактический фонд заработной платы либо сумму прямых выплат персоналу, отчислений в централизованные фонды (социальное страхование, медицинское страхование и т.п.), расходы на социальные мероприятия. На Западе обычно вторая величина больше первой в среднем в 1,9 раза. Эти показатели целесообразно прослеживать в динамике за ряд лет, а также сравнивать с результатами родственных предприятий.

В ситуации, когда постоянно осуществляются различного рода нововведения, направленные на экономию живого труда и создание более благоприятных его условий, часто возникает потребность оценить различные варианты связанных с этим инвестиций. Для выбора лучшего варианта существует несколько способов.

Первый способ состоит в парном сравнении вариантов. Идея, лежащая в основе его, состоит в том, что уменьшение затрат живого труда, а следовательно, и сокращение заработной платы, как правило, можно достичь лишь на основе дополнительных капитальных вложений. Если их величина за период окажется меньше суммы выплаченной за тот же срок заработной платы, то мероприятия проводить с экономической точки зрения целесообразно (здесь не учитываются, правда, социальные аспекты, например, большая удовлетворенность трудом).

С помощью приведенной ниже простой формулы Ток можно приблизительно подсчитать, за какой срок сделанные капитальные вложения окупятся экономией на заработной плате и иных социальных выплатах (при условии, что все остальные текущие затраты останутся без изменений).

Ток = К1 – К2 / ЗП2 – ЗП1 (3)

где К1 и К2 — капитальные вложения по первому и второму вариантам;

ЗП1 и ЗП2 — заработная плата, социальные отчисления и выплаты по соответствующим вариантам.

2.3 Организация и проведение аттестации персонала

Аттестация кадров – важный элемент кадровой политики организации. Это одна из наиболее эффективных форм оценки кадров. Аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости бизнеса [25].

Аттестация позволяет:

* определить соответствие работника занимаемой должности;
* использовать каждого работника в соответствии с полученной специальностью и квалификацией;
* выявить перспективы применения потенциальных способностей и возможностей работника;
* определить необходимость подготовки или переподготовки работника;
* обеспечить возможности передвижения кадров, освобождения работника от должности, а также перевода на более или менее квалифицированную работу.

Основой для **аттестации работников** служит комплексная оценка их деятельности, включая профессиональные, деловые, духовно-нравственные и личные качества работника, а также результаты его труда, на основе системы соответствующих показателей, характеризующих степень достижения работником конкретных целей, его соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

При проведении комплексной оценки деловых качеств необходимо учитывать различия в трудовых функциях и характере деятельности работников.

Опыт проведения аттестации свидетельствует о ее положительном влиянии на все стороны деятельности руководителей и специалистов, повышение требовательности и усиление ответственности за выполнение должностных обязанностей, своевременность и качество принимаемых решений. Работа, связанная с организацией и проведением аттестации, позволяет более глубоко изучить кадры, улучшить их подбор, расстановку и использование. Кроме того, аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

Функции по проведению аттестации распределяются между руководителем организации и службой управления персоналом (отделом кадров). Кадровая служба разрабатывает единую систему оценки для всей организации (или несколько систем для различных категорий сотрудников – высших руководителей, руководителей среднего звена и специалистов, технических сотрудников и рабочих) и обеспечивает (посредством обучения и контроля) единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях [15].

Контроль за проведением аттестации работников, соблюдением сроков, очередности и установленного регламента также осуществляет служба управления персоналом (кадровая служба) предприятия.

В отечественной практике оптимальным считается, когда аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года. В большинстве зарубежных стран наиболее целесообразной признается годовая периодичность проведения аттестации. Особенно тщательный контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение.

Конкретные сроки и график проведения аттестации утверждаются руководителем организации и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации.

Процедура аттестации состоит из трех основных этапов: подготовка к проведению аттестации; аттестация; принятие решения по результатам аттестации. Основным документом, который представляется в аттестационную комиссию (не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации), является отзыв (характеристика).

На заседании аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и беседует с аттестуемым о его работе, о его планах в области совершенствования трудовой деятельности, улучшения условий и повышения результативности труда. Кроме того, заслушивается краткое сообщение непосредственного руководителя аттестуемого работника с оценкой его профессиональных, деловых и личных качеств. Важно, чтобы на заседании комиссии состоялся обмен мнениями, всестороннее обсуждение успехов и недостатков в работе аттестуемого.

Чтобы обеспечить объективность оценок работников при аттестации, рекомендуется придерживаться следующих принципов: единства условий для всех аттестуемых, объективности и действенности, т. е. аттестация должна влиять на улучшение качественных характеристик и количественных показателей в труде работника, прошедшего аттестацию.

Решения и рекомендации аттестационной комиссии принимаются большинством голосов от числа присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии путем открытого голосования. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности.

На основе материалов, представленных в комиссию, с учетом обсуждения результатов работы, деловых и личных качеств работника аттестационная комиссия аттестует работника, т. е. дает одно из следующих заключений:

– соответствует занимаемой должности;

–соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии по повышению уровня квалификации (с повторной аттестацией через год);

– не соответствует занимаемой должности (с обязательным указанием причин и мотивов несоответствия).

В случае положительных результатов аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении на вышестоящую должность, поощрении за достигнутые успехи, изменении заработной платы и т. д.

При неудовлетворительных результатах аттестации комиссия вносит предложения о понижении в должности или освобождении работника от занимаемой должности, необходимости повышения квалификации и улучшения результатов работы.

После проведения аттестации работников организации издается приказ (распоряжение или иной акт), которым утверждаются разработанные мероприятия, изменения в расстановке кадров и должностных окладах, поощряются положительно аттестованные работники. Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях и совещаниях совместно с общественными организациями. При этом анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, утверждаются мероприятия по устранению выявленных недостатков [25].

Глава 3. Разработка кадровой политики в ООО «Совет по туризму и

экскурсиям»

3.1 Общая характеристика организации

В связи с образованием независимых государств на территории СССР, возникновением новой политической и социально-экономической ситуации, требующие изменений в организации деятельности туризма был создан «Республиканский территориальный совет по туризму и экскурсиям» в соответствие с постановлением V Пленума от 12 февраля 1992 года Совета ФПП.

Президиумом Совета ФПП организация зарегистрирована в регистрационной палате при Министерстве юстиции ПМР под №1779 «А» от 14 декабря 1993 года. Юридический адрес: г.Тирасполь, переулок Набережный 3, телефон 7-29-42.

Основными функциями организации являются: содействие в осуществлении совместных инвестиционных программ, направленных на расширение и благоустройство действующей материальной базы туризма, координация организационно-экономических связей среди структурных подразделений; подготовка кадров и повышении квалификации работников системы; контроль за финансовой и хозяйственной деятельностью организации осуществляет финансовый отдел ФПП.

С 1993 года структурным подразделением ТСТиЭ стало автотранспортное предприятие «Турист». Предприятие обратилось в ФПП с письмом принять его под юрисдикцию ПМР на правах подотчетных Совету ФПП подразделением - протокол №25/04 от 12 мая 1993 года. Приднестровские бюро путешествий и экскурсий также обратились с письмом принять под юрисдикцию ПМР - и были переданы в оперативное подчинение республиканскому территориальному совету по туризму и экскурсиям для достижения наибольшей эффективности в работе и координации предприятий ФПП - протокол №31 от 16 ноября 1993 года. По ряду причин пять туристских предприятий самоликвидировались.

В процессе разгосударствления 1 февраля 2008 года организация ДООО ФПП ТСТиЭ переименовывается в OOO «Совет по туризму и экскурсиям» ФПП и директором становится Пономарёв Алексей Михайлович.

Основными функциями, делегированными предприятию, являлось содействие в осуществлении совместных инвестиционных программ, направленных на расширение и благоустройство действующей материальной базы туризма, координация организационно - экономических связей в туризме и подготовка кадров.

Виды деятельности и специализации.

ООО «Совет по туризму и экскурсиям» реализует большое количество туристских услуг. Организует отдых в ближнем и дальнем зарубежье круглый год. Фирма представляет один из летних отдыхов на Украине. Базы отдыха на всех курортах Украины, расположены в основном на первой линии, т. е. прямо на берегу моря. Почти все пляжи защищены от морских волн и течения.

Фирма предлагает туры и экскурсии:

* Болгария, Египет, Турция;
* Киев, Умань, Москва, Санкт-Петербург, Кишинёв, Одесса;
* Крым, Карпаты;
* Сахарна, Ципово, Старый Орхей;
* Монастыри Молдовы;
* Винные туры: Кожушна, Криково, М.Милешты;
* Водные путешествия по р.Днестр;
* пещера «Сюрпризная»;
* Экотур по реке Днестр на байдарках.

Фирма осуществляет экскурсии и туры однодневные и многодневные по предварительным заявкам с полным обеспечением туристического снаряжения.

3.2 Анализ кадровой политики организации

Персонал организации состоит из 20 человек - профессионалов в туризме, имеющих большой опыт работы: генеральный директор, главный бухгалтер, менеджеры по внутреннему и выездному туризму, помощники менеджера по внутреннему и выездному туризму, гиды и переводчики.

В Приложении 1 представлено штатное расписание ООО «Совет по туризму и экскурсиям», а в Приложении 2 – его организационная структура.

Генеральный директор осуществляет руководство финансовой и хозяйственной деятельностью организации, обеспечивает соблюдение законности в деятельности фирмы, составляет стратегические и текущие планы, организует работу организации эффективное взаимодействие всех структурных подразделений фирмы.

Главный бухгалтер:

* производит начисления и выплату заработной платы;
* составляет отчет по финансовой деятельности;
* обрабатывает информацию и своевременно предупреждает о негативных явлениях в финансовой деятельности;
* мобилизует внутрипроизводственные резервы и эффективно их использует.

Менеджер по внутреннему и выездному туризму осуществляет анализ потребительского спроса и приемом групп туристов.

Помощник менеджера по внутреннему и выездному туризму предоставляет всю необходимую информацию клиентам, отвечает на телефонные звонки, поддерживает связь с фирмами – сотрудниками, занимается оформлением загранпаспортов, виз и покупкой билетов.

Менеджер по внутреннему туризму осуществляет анализ потребительского спроса, а также прием и отправку групп туристов, предоставляет всю необходимую информацию клиентам, отвечает на телефонные звонки, поддерживает связь с фирмами – сотрудниками, занимается оформлением путевок и покупкой билетов.

Руководители отделов по внутреннему и выездному туризму осуществляют функции, связанные с деятельностью своих отделов.

Менеджер по деловому туризму занимается организацией деловых встреч, выставок, ярмарок как внутри республики, так и за рубежом.

Руководитель отдела по обработке информации управляет работой специалистов: маркетолога, менеджера по работе с персоналом и менеджера по работе с клиентами. Сотрудники отдела по обработке информации занимаются сбором и первичной обработкой информации по туристическому рынку.

Проанализируем основные экономические и трудовые показатели ООО «Совет по туризму и экскурсиям» (Приложение 3).

Трудовой потенциал организации складывается из следующих характеристик: структуры персонала по категориям (руководители, специалисты, рабочие, служащие), образовательного состава (структуры персонала по образованию), возрастного состава, структуре по полу, структуре по стажу, уровня профессиональной подготовки.

Рассмотрим значения этих характеристик для ООО «Совет по туризму и экскурсиям».

1. Структура персонала по категориям

В состав персонала ООО «Совет по туризму и экскурсиям» входят только две категории: руководители и специалисты. В течение 2007-2009 гг. доля специалистов и руководителей не изменилась. В Приложении 4 представлена динамика численности персонала по категориям.

2. Образовательный состав

Основная часть кадрового состава предприятия имеет высшее образование, при этом доля работников, имеющих высшее образование в общей численности персонала увеличилась за последние три года на 1,25% (Приложение 5).

3. Структура по полу - в структуре персонала организации по полу за 2007-2009 гг. примерно одинаковое распределение:

* в 2007 году – 56% женщин и 44% мужчин;
* в 2008 году – 53% женщин и 47% мужчин;
* в 2009 году – 50% женщин и 50% мужчин.

4. Возрастной состав

Возраст большей части кадрового состава организации находится в пределах 23-40 лет, т.е. персонал можно назвать молодым.

5. Распределение персонала по стажу

Анализ персонала по стажу показал, что основную долю занимают работники, проработавшие в организации 3-5 лет, при этом значение доли их в течение 2007-2009 гг. увеличивается. Значительную долю также занимают работники с небольшим опытом работы по специальности (1-3) года, хотя их доля снижается, так как они переходят в категорию работников со стажем работы 3-5 лет.

Таким образом, в ООО «Совет по туризму и экскурсиям» персонал состоит из примерно одинаковой численности работников руководящего звена и специалистов, одинакового числа мужчин и женщин. Персонал молодой, активный, большая часть из которого имеет достаточный опыт работы и уровень профессиональной подготовки в своей области.

За 2007-2009 гг. эффективность деятельности организации по ряду показателей улучшилась. За рассматриваемый период объем продаж возрос на 56%; величина основных фондов – на 10,5%; производительность труда – на 24,7%; прибыль увеличилась на 68,5%.

Средняя заработная плата на одного работника в организации увеличилась на 6%, при этом фонд заработной платы в целом по организации в рассматриваемом периоде возрос на 32,3%. Разные темпы роста средней заработной платы работников организации и общего фонда заработной платы говорит о неравномерном увеличении заработной платы отдельных категорий работников. Рост заработной платы руководителей превышает рост заработной платы специалистов.

Затраты на обучение персонала возросли на 53%, на предоставление льгот – на 22,4%. Количество прогулов снизилось на 20%.

Системы управления персоналом на ООО «Совет по туризму и экскурсиям» недостаточно эффективна, т.к. при более детальном ее анализе выясняется, что в процессе управления персоналом организации происходит дублирование некоторых функций, соответственно, происходит напрасная трата рабочего времени и сил управляющих, а также недостаточное внимание другим функциям и сферам управления персоналом, таким, например, как обучение и развитие персонала, его стимулирование.

Процесс планирования количественной потребности в ООО «Совет по туризму и экскурсиям» выглядит следующим образом: на совещании у генерального директора руководители отделов компании (в том числе главный бухгалтер) определяют состав экспертной комиссии, в состав которой входят главные специалисты организации или руководящий персонал. Эксперты анализируют прогнозируемые показатели деятельности компании, которые предварительно готовят руководители отделов, высказывают собственное мнение о необходимости найма на работу новых работников. После чего генеральный директор, взвесив все возможные варианты, принимает окончательное решение о необходимости найма на работу дополнительного персонала. Если решение положительное, то начинается процесс подбора персонала, за организацию которого отвечают руководитель отдела обработки информации. Обратившиеся в организацию кандидаты на вакантную должность предварительно проходят анкетирование и собеседование со специалистами отделов или непосредственно с руководителем отдела, затем оцениваемый кандидат проходит решающее собеседование с генеральным директором ООО «Совет по туризму и экскурсиям».

Основной задачей отбора персонала является оценка кандидатов на вакантную должность. В процессе отбора персонала могут участвовать как внешние по отношению к организации работодателю кандидаты на должность, так и собственные сотрудники. В процессе данного вида оценки проверяется соответствие кандидата требованиям должности или рабочего места.

**Согласно Положению об отборе персонала ООО «**Совет по туризму и экскурсиям»**, отбор персонала проходит в две стадии: первичный и профессиональный отбор.**

**Первичный отбор** – процесс отбора кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия определенной должности. Первичный отбор служит основой отбора персонала на индивидуальной основе.

Профессиональный отбор – процедура дифференциации кандидатов по степени их соответствия определенному виду деятельности и принятия решения о пригодности или непригодности кандидатов. Профессиональный отбор осуществляется путем собеседования, на котором устанавливается наличие:

* медицинских и психофизиологических противопоказаний для работы в конкретной области деятельности;
* соответствия индивидуальных данных кандидата предъявляемым к работнику на данной должности требованиям.

Сложившаяся в мировой практике технология проведения отбора персонала имеет несколько основных этапов: анализ анкетных данных, наведение справок проверочные испытания, собеседование, формирование экспертного заключения оценочной комиссии. Подробнее опишем этот процесс и используемый инструментарий на **ООО «**Совет по туризму и экскурсиям**».**

1. Согласно Положению об отборе персонала **ООО «**Совет по туризму и экскурсиям**» п**ервичный отбор персонала заключается в «конкурсе резюме»: кандидат на вакантную должность заполняет три документа – бланк-резюме, анкету «Ценностные ориентации при выборе рабочего места» и тест «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»

2. Три вышеописанных документа, которые кандидат на вакантную должность заполняет без собеседования с каким-либо сотрудником предприятия, попадают на стол руководителя отдела, в который стремится поступить кандидат на вакантную должность. После отбора подходящих (по мнению руководителя отдела) резюме кандидат приглашается на собеседование к руководителю предприятия; к моменту собеседования руководитель соответствующего отдела уже имеет некоторое представление о кандидате ввиду анализа анкетных и тестовых данных. Проводящий собеседование руководитель отдела перед встречей соискателя с руководителем предприятия заполняет бланк личностной спецификации кандидата, который содержит оценки кандидата на конкретную вакантную должность

Ознакомившись с бланком личностной спецификации, руководитель предприятия становится до некоторой степени подготовленным к собеседованию, знает, что можно ждать от кандидата и что нужно от кандидата предприятию. Решение о приеме на работу кандидата на вакантную должность принимается руководителем предприятия по результатам собеседования.

Описанный выше инструментарий отбора персонала используется только на последнем этапе отбора, когда, собственно, принимается решение о принятии на работу конкретного человека.

Ставя перед собой **основную задачу - улучшение качества обслуживания клиента**, – организация **ООО «**Совет по туризму и экскурсиям**»** признает тот факт, что выполнение этой задачи целиком и полностью зависит и осуществляется ее сотрудниками. Именно **сотрудники** ежедневно решают коммерческие, финансовые и управленческие вопросы, общаются с клиентами и поставщиками, государственными и общественными органами, внимательно следящими за деятельностью организации. Именно **сотрудники** ежедневно создают те самые ценности, которые обеспечивают благополучие организации, ее собственников и сотрудников, ее клиентов и партнеров.

Система стимулирования труда на ООО «Совет по туризму и экскурсиям» состоит из следующих элементов:

* социальное стимулирование труда;
* административное стимулирование труда;
* стимулирование труда через оплату труда.

К социальному стимулированию можно отнести следующие мероприятия, проводимые в ООО «Совет по туризму и экскурсиям»:

* повышение квалификации сотрудников предприятия, их обучение производится за счет предприятия;
* оказание помощи женщинам.

Как видно из Приложения 6, в организации в 2008 году наблюдался рост затрат на социальное стимулирование работников в среднем на 45 %, что является положительной тенденцией. Эти средства в организации относятся на фонд потребления планируются из чистой прибыли организации.

Динамика затрат организации на социальную мотивацию работников отражена в Приложении 7.

Наибольшую долю в структуре затрат занимают затраты на повышение квалификации работников.

Для соблюдения трудовой производственной дисциплины используется административная мотивация в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы. Выговора выносятся на основании рапортов линейных руководителей. За 2007-2008 годы было подсчитано число случаев наложения взысканий и прочих административных методов (Приложение 8).

**ООО «Совет по туризму и экскурсиям» развивает систему мотивации и стимулирования труда персонала** и стремится к созданию такой системы, которая бы позволяла вознаграждать сотрудника в соответствие с его результатами.

После рассмотрения существующего на предприятии подхода к работе с персонала сделаем вывод о внедрении современных кадровых технологий на этом предприятии.

Исследуемая компания **ООО «**Совет по туризму и экскурсиям**» имеет проработанную кадровую политику и проводит разностороннюю кадровую деятельность.** Основной принцип кадровой политики **ООО «**Совет по туризму и экскурсиям**»** – сближение интересов компании с интересами каждого работника. Кадровую политику данной организации можно охарактеризовать как активную. С точки зрения ориентации на персонал организации кадровая политика **ООО «**Совет по туризму и экскурсиям**» является открытой, так как** организация прозрачна для потенциальных сотрудников и готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией. В целом кадровая политика данной организации является типичной для достаточно молодой компании, проводящей агрессивную политику завоевания рынка и привлечения потенциальных сотрудников.

Хотя рассмотренная кадровая политика **ООО «**Совет по туризму и экскурсиям**» является вполне удовлетворительной, однако не лишена и ряда недостатков. Конкретизируем это утверждение, приведя выводы по результатам анализа таковы.**

**1)** Анализ оценки персоналом методов стимулирования показывает, что работники не удовлетворены тем, как менеджмент решает вопросы вовлечения в дела и решает проблемы предприятия, возможности самореализации. Следовательно, имеет место диспропорция между целями системы оплаты труда и реальными действиями менеджмента, что дает возможность предположить о проблематичности достижения целей данной системы оплаты и обоснованности предложения автора.

**2) Анализ мотивации труда персонала, основанный на исследовании технико-экономических показателей деятельности предприятия выявил их положительную динамику, что свидетельствует об успешной хозяйственной деятельности предприятия вообще и, в частности, об эффективности мотивации труда.**

**3) С одной стороны, существующие на предприятии подходы к управлению персоналом ориентирована на «рост изнутри», т.е. на повышение квалификации и продвижение по службе своих же сотрудников; с другой стороны, нет четкого плана карьерного роста сотрудников на каждой должности.**

4) К сожалению, в ООО «Совет по туризму и экскурсиям» в организационных вопросах отбора персонала также имеются некоторые пробелы. Проблемная ситуация заключается в том, что не все члены коллектива имеют хорошую профессиональную подготовку и опыт работы в сфере туристического бизнеса. На момент дипломного исследования, в организации ООО «Совет по туризму и экскурсиям» назрели следующие проблемы:

1. Проблема расширения списка заносимых в личностную спецификацию параметров оценки кандидата.

2. Проблема согласования параметров отбора с запросами подразделений предприятия.

Трудности усугубляются тем, что по многим профессиям нет четких и полных требований к кандидатам на вакантную должность, поэтому есть вероятность того, что в процессе отбора измеряются не самые главные качества, определяющие эффективность деятельности.

Общий вывод: несмотря на положительную динамику экономических показателей предприятия за 2007-2009 годы, сохраняется напряженность в использовании предприятием трудовых ресурсов, что свидетельствует о необходимости разработки в организации новой более эффективной кадровой политики.

3.3 Мероприятия по повышению эффективности кадровой политики

организации

Для совершенствования кадровой политики ООО «Совет по туризму и экскурсиям» рекомендуется провести следующие мероприятия:

1. Многоуровневая аттестация кадров - необходимо существенно повысить целенаправленность управления кадрами, укрепить трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроля за результативностью и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления с управлением организации в целом. Общая цель реформирования аттестации заключается в том, чтобы превратить ее из рутинной, обременительной и отвлекающей от производительной работы процедуры, направленной главным образом на вытеснение нежелательных или неэффективных работников, в эффективное средство реализации социально-экономической стратегии предприятия и компании в целом.

При этом результаты аттестации должны использоваться, в свою очередь, для оперативной корректировки стратегии, вывода ее на новый уровень, соответствующий актуальным задачам и проблемам ООО «Совет по туризму и экскурсиям».

Концепция создания и функционирования новой системы аттестации персонала базируется на следующих основных принципах:

* Целостность системы аттестации, т.е. взаимоувязка различных аттестационных процессов и процедур в единый комплекс, способный к устойчивому функционированию в системе управления организацией. Для совершенствования аттестационных процессов и процедур, корректировки системы аттестации должен быть предусмотрен аттестационный мониторинг, обеспечивающий своевременное получение информации о необходимости внесения изменений в организацию и функционирование системы аттестации;
* Многоуровневость системы аттестации, т.е. охват аттестационными процедурами и процессами объектов, представляющих все основные уровни управления организацией - от отдельных работников и коллективов до организации в целом. Для этого в систему аттестации включены такие обычно раздельно существующие процедуры, как элементы стратегического планирования, анализ эффективности организации в целом и его отдельных подразделений, социологическое исследование коллективов, оценка деятельности руководителей и специалистов, совершенствование расстановки и развития персонала;
* Стратегичность, т.е. ориентация оценки состояния и деятельности объектов аттестации на требования, вытекающие из комплексной стратегии организации ООО «Совет по туризму и экскурсиям» в целом. В соответствии с принципом многоуровневости системы аттестации ее предметом должна быть оценка соответствия работника требованиям к рабочему месту, сформулированным во внутренних нормативных документах предприятия; соответствия состояния и результатов деятельности организации требованиям, обусловленным стратегическим разделением функций в системе общества;
* Гармоничность взаимодействия системы аттестации с другими подсистемами управления, то есть обеспечение тесного взаимосогласования целей, объектов и процедур аттестации с процессами формирования и реализации кадровой, технической, финансовой и маркетинговой политики организации. Создаваться новая система аттестации также должна синхронно с модернизацией других управленческих подсистем предприятия и компании в целом. Кадровые решения, принимаемые по результатам аттестации персонала и руководства, должны дополняться соответствующими организационно-техническими решениями, направленными на совершенствование организационной структуры и кадрового оснащения предприятия.

2. Формирование кадрового резерва - эффективная подготовка будущих руководителей, а также своевременное выявление кандидатов, способных к работе на высокой должности, являются сегодня важнейшим фактором успеха организации в конкурентной борьбе.

Кадровый резерв создается с целью обеспечения следующих потребностей организации:

* минимизации срока адаптации работника в новой должности (для стороннего кандидата этот период может составлять до шести месяцев, в отдельных случаях - больше);
* формирования лояльности к организации, что является гарантией долгосрочного и успешного сотрудничества;
* постепенной «смены поколений», благодаря чему сохраняются технологии и корпоративная культура (удается избежать глобальных перемен, которые парализуют работу подразделений на продолжительный период).

Для организации ООО «Совет по туризму и экскурсиям» необходимо создать два вида кадрового резерва:

* прямой - в него входят руководители - кандидаты, готовые к замещению ключевых должностей в настоящий момент или в ближайшем будущем;
* перспективный - молодые специалисты с лидерскими качествами, которые в дальнейшем могут занять руководящие должности в компании.

Для успешного внедрения системы подготовки резервистов необходимо соблюдение ряда условий:

* + проектирование новых отделов и направлений, которые они смогут возглавить;
  + создание прозрачной системы повышения и перемещения на основе открытых конкурсов;
  + повышение требований к профессионализму менеджеров, дающее возможность перехода организации к новому этапу развития;
  + обеспечение максимально благоприятных условий для перспективных сотрудников и возможностей для их дальнейшего роста.

3. Материальное стимулирование - несомненным условием адекватной мотивации является прямая зависимость от экономических результатов - достижения плановых и cверхплановых показателей, завершения этапов работы. В компании необходимо ввести практику заключения контрактов с работниками, состоящими в резерве. В них описываются условия развития и планирования карьеры, а также закрепляется ответственность сторон. Последнее означает выполнение учебного плана резервистом и инвестиционного - организацией. В контракте указываются критерии успешности стажировки, итогом которой может стать индивидуальный отчет, бизнес-план и т.п. резервиста и ожидаемое повышение в должности / окладе. Такой контракт обязательно должен содержать полное описание мотивационной схемы, быть понятным и согласованным.

4. Нематериальное стимулирование - кроме денежных выплат в организации придается большое значение нематериальной мотивации перспективных специалистов. Одной из задач менеджера является побуждение подчиненных к эффективной работе. Однако вряд ли он сможет двигать вперед команду, не осознавая собственных целей и не чувствуя внутреннего подъема. Эта психологическая составляющая называется «удовлетворенность жизнью», она связана с уровнем самооценки, внутренним контролем, наличием или отсутствием депрессии. Степень удовлетворенности менеджеров своим настоящим положением и перспективами в компании необходимо измерять и анализировать. Для этого используются технологии, известные широкому кругу менеджеров по персоналу. Они включают в себя открытые опросы и скрытые методики: получение информации о намерениях сменить работу, недовольство отдельными проблемами в своей деятельности или организацией в целом.

Моральная поддержка, искренний интерес к личности специалиста играет довольно значимую роль в формировании лояльности сотрудников к организации. Даже если директор фирмы склонен поддерживать дистанцию в отношениях с подчиненными, ему стоит быть более внимательным к ценным специалистам, профессионалам. Неформальные беседы, интерес, проявленный к мнению сотрудника по тем или иным вопросам, создают атмосферу доверия и уважения, которая порой бывает более весома, чем материальное стимулирование. Внимание должно подкрепляться и конкретными действиями начальства.

Большое значение имеет оповещение всего коллектива об участии специалистов, зачисленных в кадровый резерв, во внешних отраслевых творческих конкурсах и семинарах. Эта информация должна быть доступной для всех. В этом случае сотрудник знает, что его личные достижения важны для организации. Наилучшего эффекта проще добиться создав в организации «семейную» атмосферу. Подобные мероприятия также способствуют удержанию профессионалов в организации.

5. Планирование карьеры работников - эффективность профессиональной деятельности тесно связана с успехом человека в профессии, с его карьерой. Карьера - успешное продвижение в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности.

Каждый человек имеет свою систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта, поэтому карьера и ее планирование являются индивидуальным процессом. Вместе с тем необходимость совмещения личных особенностей и интеллектуальных возможностей человека с конкретным местом работы ставит перед службами управления персоналом задачу управления карьерными процессами.

Управление профессиональной карьерой - целенаправленная деятельность службы управления персоналом по развитию профессиональных способностей человека, накоплению им профессионального опыта и его рациональному использованию в интересах как сотрудника, так и организации.

Сочетание интересов отдельного работника и организации обеспечивается планированием личной карьеры, а также проектированием и планированием должностной структуры и должностного продвижения.

Цели управления профессиональной карьерой со стороны OOO « Совет по туризму и экскурсиям»:

* эффективное использование профессиональных способностей персонала в интересах дела, достижения целей и решения задач организации;
* своевременное обеспечение организации необходимым ей количеством персонала с соответствующим профессиональным опытом;
* создание эффективных стимулов для трудовой мотивации и профессионального развития персонала;
* обеспечение относительно стабильного состава персонала.

Цели управления профессиональной карьерой со стороны персонала:

* достижение более высокого должностного статуса в организации, возможность получения более высокой оплаты труда;
* получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам и склонностям работы;
* развитие профессиональных способностей за счет организации и др.

Заключение

В настоящее время актуальность вопроса грамотного и компетентного управления персоналом вообще и кадровых технологий в частности на предприятии ни у кого не вызывает сомнений. Кадровая служба предприятия является основным функциональным подразделением по управлению персоналом. Возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых ныне действуют предприятия в рамках общего становления рыночных отношений в стране в целом.

Кадровая политика является составной частью стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. Поэтому в каждой организации должна быть разработана система кадровой политики, которая повышает эффективность работы организации.

В выполненной работе изучена разработка кадровой политики организации в современных условиях на примере туристической фирмы ООО «Совет по туризму и экскурсиям».

В ходе анализа применяемых в этой фирме подходов к разработке кадровой политики были выявлены следующие проблемные места:

1. Кадровая политика в ООО «Совет по туризму и экскурсиям» недостаточно эффективна, т.к. при более детальном ее анализе выясняется, что в процессе управления персоналом организации происходит дублирование некоторых функций, соответственно, происходит напрасная трата рабочего времени и сил управляющих, а также недостаточное внимание другим функциям и сферам кадровой политики, таким, например, как обучение и развитие персонала, его стимулирование.

2. Анализ оценки персоналом методов стимулирования показывает, что работники не удовлетворены тем, как менеджмент решает вопросы вовлечения в дела и решает проблемы предприятия, возможности самореализации. Следовательно, имеет место диспропорция между целями системы оплаты труда и реальными действиями менеджмента, что дает возможность предположить о проблематичности достижения целей данной системы оплаты и обоснованности предложения автора.

3. **С одной стороны, существующие на предприятии подходы к управлению персоналом ориентирована на «рост изнутри», т.е. на повышение квалификации и продвижение по службе своих же сотрудников; с другой стороны, нет четкого плана карьерного роста сотрудников на каждой должности.**

4. К сожалению, в ООО «Совет по туризму и экскурсиям» в организационных вопросах отбора персонала также имеются некоторые пробелы. Проблемная ситуация заключается в том, что не все члены коллектива имеют хорошую профессиональную подготовку и опыт работы в сфере туристического бизнеса.

На основании проведенного анализа действующей кадровой политики в ООО «Совет по туризму и экскурсиям», сформулирован ряд предложений, направленных на ее совершенствование:

1.Предложено произвести изменения в технологии отбора персонала.

2.Также необходимо усовершенствовать существующую на предприятии технологию мотивации персонала, кроме того рекомендуется ввести систему оценки мотивационного потенциала сотрудников.

3.Была разработана система планирования карьеры персонала.

4.Предложенные меры по совершенствованию аттестации кадров организации, которые обеспечат ей прирост производительности и, как следствие условное сокращение непрофессиональных работников.

Таким образом, были рассмотрены общие вопросы разработки кадровой политики организации.

В целом, можно подвести итог, что одним из факторов, влияющим на эффективность работы организации, является ее кадровая политика.

Следует отметить, что кадровая политика является очень важной сферой работы организации, и ее разработке необходимо уделять достаточно немалое количество финансов и времени. Для организации важно понять и правильно оценить направления своей кадровой политики. Именно этот момент определяет все возрастающую роль стратегического подхода к управлению.

Список литературы

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2005.

2. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Уч. пос. / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2005.

3.Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пос. М.: ГЕЛАН, 2004.

4. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. – 2005.

5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент». – М.: МГУ, 1998.

6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2006.

7. Войтик И.М. Основы оценки персонала: Учеб. пособие. – Новосибирск: СибАГС, 2004.

8. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2005

9. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов: Учебник для вузов.-М.:НОРМА-ИНФРА-М,1998.

10.Деркач А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. – М.: Инфра-М, 2005.

11.Доронина И.В., Черноскутов В.Е. Стимулирование и развитие персонала: Учеб.-метод.комплекс. - Новосибирск: СибАГС, 2005.

12.Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2005.

13. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1999.

14.Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. Технология управления персоналом. – М.: Экзамен, 2000.

15.Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело ,2003.

16. Кохно П.А. и др. Менеджмент/ П.А. Кохно, В.А. Микрюков, С.Е. Комаров.– М.: Финансы и статистика, 2001.

17.Кричевский Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело,1993.

18. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2004.

19.Магура М.И., Курбатова, М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2004.

20.Мельникова М.Н. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2004.

21.Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005.

22.Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 2002.

23.Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - М.: Зевс, 1997.

24.Система управления персоналом на предприятии. – М.: Всероссийский центр производительности, 2003.

25.Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000.

26.Сотникова С.И. Управление карьерой: Уч. пос. – М.: ИНФРА-М, 2004.

27.Справочник директора предприятия. – 4-е изд. – М.:ИНФРА-М, 2006.

28.Травин В.В. , Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело ЛТД, 2005.

29.Трейси Диана. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга. - М.: Автор, 1993.

30.Управленческое консультирование / Под ред. М. Куба - М.: Интерэксперт, 1992.

Приложение 1

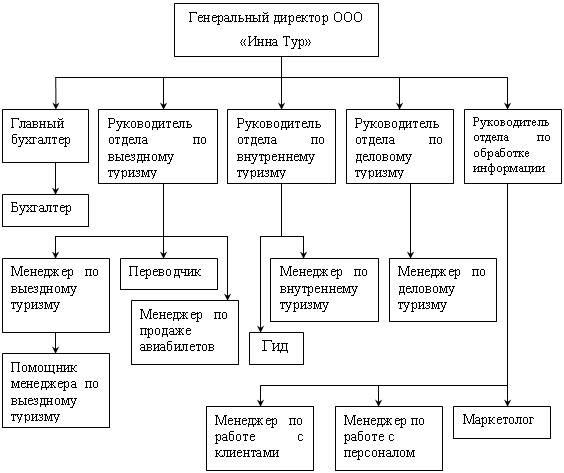
Штатное расписание ООО «Совет по туризму и экскурсиям»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование должности | Кол-во штатных единиц |
| 1 | Генеральный директор | 1 |
| 2 | Главный бухгалтер | 1 |
| 3 | Руководитель отдела по выездному туризму | 1 |
| 4 | Руководитель отдела по внутреннему туризму | 1 |
| 5 | Руководитель отдела по обработке информации | 1 |
| 6 | Бухгалтер | 1 |
| 7 | Менеджер по внутреннему и выездному туризму | 2 |
| 8 | Помощник менеджера по внутреннему и выездному туризму | 2 |
| 9 | Переводчик | 2 |
| 10 | Менеджер по продаже авиабилетов | 1 |
| 11 | Менеджер по внутреннему туризму | 2 |
| 12 | Менеджер по деловому туризму | 2 |
| 13 | Менеджер по работе с клиентами | 2 |
| 14 | Менеджер работе с персоналом | 1 |
| 15 | Маркетолог | 1 |
|  | Итого | 20 |

Приложение 2

Организационная структура ООО «Совет по туризму и экскурсиям»

**Генеральный директор**



Приложение 3

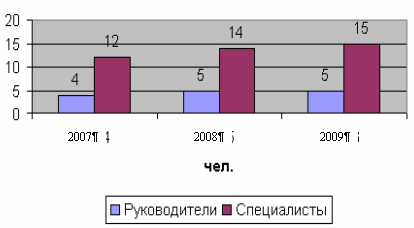
Система общеэкономических показателей в ООО «Совет по туризму и экскурсиям»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Ед. изм. | Динамика по годам | | |
| 2007 | 2008 | 2009 |
| Объем продаж | млн. руб. | 12,3 | 18,6 | 19,2 |
| Величина основных фондов | млн. руб. | 7,45 | 8,15 | 8,23 |
| Удельный вес основных фондов непроизводственного назначения | % | 70,3 | 72,5 | 71,4 |
| Производительность труда, понимаемая как отношение прибыли к численности персонала | млн. руб./чел | 0,115 | 0,147 | 0,155 |
| Прибыль | млн. руб. | 1,84 | 2,8 | 3,1 |
| Удельный вес фонда потребления в прибыли | % | 37 | 43 | 40 |
| Численность персонала, всего  в том числе по категориям: | чел. | 16 | 19 | 20 |
| - Руководители | чел. | 4 | 5 | 5 |
| - Специалисты | чел. | 12 | 14 | 15 |
| Текучесть кадров | чел. | 1 | 1 | 1 |
| Образовательный состав персонала: | чел. |  |  |  |
| - средне специальное |  | 2 | 2 | 2 |
| - незаконченное высшее |  | 3 | 4 | 4 |
| - высшее |  | 11 | 13 | 14 |
| Возрастной состав персонала: | чел. |  |  |  |
| - до 18 лет |  | 1 | 1 | 1 |
| - 18-25 лет |  | 6 | 6 | 6 |
| - 26-36 лет |  | 4 | 7 | 8 |
| - 37-50 лет |  | 3 | 4 | 4 |
| - свыше 50 лет |  | 2 | 1 | 1 |
| Средний возраст работающих | лет | 31,75 | 31 | 31 |
| Структура персонала по полу: | % |  |  |  |
| - женщин |  | 56 | 53 | 50 |
| - мужчин |  | 44 | 47 | 50 |
| Распределение персонала по стажу: | чел. |  |  |  |
| - до 1 года |  | 2 | 2 | 2 |
| - 1-3 года |  | 5 | 6 | 5 |
| - 3-5 лет |  | 6 | 7 | 8 |
| - 5-10 лет |  | 2 | 2 | 3 |
| - более 10 лет |  | 1 | 2 | 2 |
| Уровень профессиональной подготовки (для руководителей и специалистов) | % |  |  |  |
| - высшее образование |  | 87,5 | 89,5 | 90 |
| - среднее специальное |  | 12,5 | 10,5 | 10 |
| - практики |  | 0 | 0 | 0 |

Приложение 4

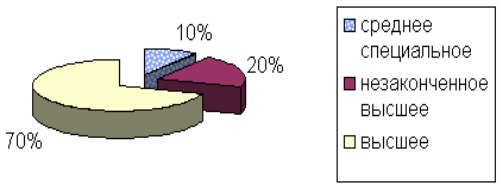
Динамика численности персонала ООО «Совет по туризму и экскурсиям» по категориям

2007



Приложение 5

Образовательный состав ООО «Совет по туризму и экскурсиям» в 2009 г.



Приложение 6

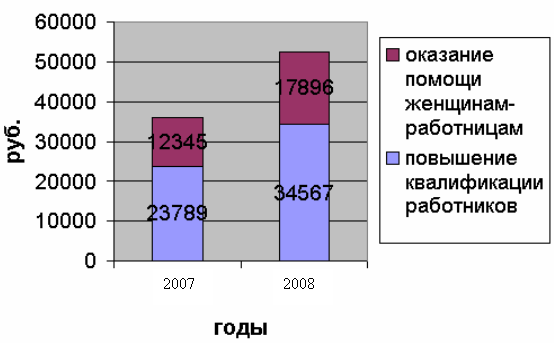
Затраты ООО «Совет по туризму и экскурсиям» в 2007-2008годах.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование компонента социальной мотивации | Затраты, руб. | | Отклонение в руб. | Отклонение в % | Тенденция |
| 2007 год | 2008 год |
| 1 | Повышение квалификации сотрудников | 23789 | 34567 | 10778 | 45,31 | ↑ |
| 2 | Оказание помощи женщинам | 12345 | 17896 | 5551 | 44,97 | ↑ |
|  | ИТОГО | 36134 | 52463 | 16329 | 45,19 | ↑ |

Приложение 7

Динамика затрат на социальное стимулирование ООО «Совет по туризму и экскурсиям»

2007



Приложение 8

Доля административных взысканий

