СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………………….2

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

НА ПРЕДПРИЯТИИ……………………………………………………….……4

1.1. Сущность и значение управления персоналом на предприятии сферы туризма……………………………………………………………………………4

1.2. Особенности формирования системы управления персоналом на туристском предприятии…………………………………………………………7

1.2.1 Планирование в потребности в персонале………………………………...7

1.2.2 Подбор персонала …………………………………………………………..9

1.2.3 Оценка и приём на работу персонала…………………………………….13

1.2.4 Движение и профессиональное развитие персонала……………………16

2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СОЛИД»……………………………...27

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Солид»…………………….2 7

2.2 Экономическая характеристика деятельности ООО «Солид» …………30

2.3. Анализ системы управления персоналом, сложившейся на   
ООО "Солид"…………………………………………………………………...40

3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ооо «Солид»……………………..……50

3.1 Внедрение системы тестирования…………………………………………51

3.2. Формирование мероприятий по аттестации персонала…………………55

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………………58

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ…………………………..62

ПРИЛОЖЕНИЯ

**ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время развитие туризма в Республике Беларусь является одним из приоритетных направлений. В Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 годы определены следующие приоритетные направления деятельности Министерства спорта и туризма по реализации социально-экономической политики: развитие туристической сферы; развитие физической культуры и спорта; укрепление материально-технической базы отрасли.

Таким образом, данные направления свидетельствуют о важности и актуальности развития туристских предприятий. Однако, успешное функционирование предприятия невозможно без осуществления эффективного управления персоналом, так как именно сотрудники являются главным потенциалом предприятия и воплощают в жизнь цели его деятельности.

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества и обеспечение конкурентоспособности туристского продукта изменили требования к административно-управленческим работникам, повысили значимость творческого их отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом, повысило их роль в организации, что подчёркивает актуальность темы дипломной работы.

Объектом исследования является персонал туристского предприятия, трудовые отношения и поведение человека на предприятии ООО «Солид».

В этой связи, целью данной дипломной работы является изучение теоретических основ, анализ и совершенствование деятельности по управлению персоналом на туристском предприятии на примере ООО «Солид».

В соответствии с поставленной целью задачами исследования являются:

1. Изучить теоретические основы управления персонала на туристском предприятии.

2. Проанализировать деятельность ООО «Содид». Дать организационно-экономическую характеристику предприятия.

3. Провести анализ системы управления персоналом, сложившейся на ООО "Солид".

4. Выявить проблемы и разработать рекомендации совершенствования управления персоналом на ООО «Солид».

Теоретико-методологической основой исследования послужили литературные источники следующих авторов: доктора экономических наук, профессора Н.И. Кабушкина, доктора экономических наук, профессора А.П.Дуровича, кандидата экономических наук, доцента Г.А. Бондаренко. В данных источниках наиболее полно и систематизировано, изложены основы управления персоналом на туристском предприятии.

В процессе исследования использованы методы синтеза, анализа, сравнения, структуризации и нормативный метод.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**1.1. Сущность и значение управления персоналом на предприятии сферы туризма**

Как известно, менеджмент любого предприятия включает два основных аспекта. Первый аспект — определение целей фирмы. Разрабатываются мероприятия по их осуществлению и, соответственно, контролируется результат. В этом аспекте менеджмент направлен на решение материально-логических задач, организацию событий на предприятии и управление ими.

Второй аспект — это руководство предприятием, а, следовательно, и управление людьми. Удовлетворение потребностей сотрудников фирмы — одна из важнейших целей, залог эффективной ее работы. Успехи в этом деле обеспечивают функционирование предприятия, а также жизненные потребности его сотрудников.

Управление персоналом – это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных работников, направленного на достижение целей предприятия.

Стратегический менеджмент предполагает такое управление, что руководитель предприятия должен принимать правильные материально-логические решения, с одной стороны, и направлять и стимулировать деятельность своих сотрудников на выполнение целей и задач фирмы — с другой. Таким образом, руководство предприятием означает также и руководство (управление) людьми в смысле воздействия на отношения сотрудников в направлении выполнения поставленных целей. Этот фактор приобретает особую значимость в туристских предприятиях, так как услуга (туристский продукт) производится и предоставляется в присутствии гостя. В связи с этим персонал туристской индустрии образует важнейший стратегический фактор, необходимый для эффективной работы предприятия.

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества и обеспечение конкурентоспособности туристского продукта изменили требования к административно-управленческим работникам, повысили значимость творческого их отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом, повысило их роль в организации.

Без высококвалифицированных, культурных, знающих свое дело управленческих кадров немыслимы глубокие качественные изменения в области менеджмента. Это связано с тем, что из чистого администратора, слепо выполнявшего команды «сверху», менеджер туристской фирмы превращается в творческую личность, деятельность которой направлена на реализацию политики мотивации, приобретающей в переходный к рыночным отношениям период решающее значение.

Политика мотивации в условиях развития коллективной организации труда (арендные коллективы, акционерные общества и т.п.) и привлечения всех сотрудников к управлению нацелена на развитие сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это побуждает управленческих работников искать новые формы управления, развивать потенциальные способности, эффективно трудиться, творчески относиться к трудовому процессу. Требование творческого отношения менеджеров к управлению обусловило повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие их в принятии управленческих решений и непосредственную заинтересованность в результатах коллективного труда.

Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности туристских организаций и считается основным критерием ее экономического успеха. И если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технического прогресса, внедрению прогрессивных технологий и модификации организационных структур, то в настоящее время сделан крен в сторону человеческого фактора — иными словами, сущность и эффект бизнеса определяют люди [6].

Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников. Функционировавшая в период административно-командного управления система отучила многих менеджеров брать на себя ответственность за принимаемые решения, что не могло не сказаться на уровне экономического мышления управленческих кадров. При подборе кадров профессионализм, как правило, не учитывался. Нередко подбирались «удобные» менеджеры, а умение «выбивать» ресурсы считалось, чуть ли не важнейшим качеством руководителя. В то время это было оправдано, так как вышестоящая организация вместе с полным набором управляющих директив направляла на туристскую фирму и подобранного ею же руководителя, который выступал в роли представителя вышестоящих органов руководства (в том числе и партийного) и в своей деятельности ориентировался главным образом на выполнение их указаний.

Происходящие изменения в экономике преобразуют и подходы в области управления человеческими ресурсами. Появляются руководители нового типа, мышление и стиль работы которых в определенной мере соответствуют новым задачам и условиям развития организаций. Значительно повышается и роль кадровых служб, которые должны более активно вовлекаться в процесс подготовки и реализации стратегии организации в направлении управления персоналом [3].

**1.2. Особенности формирования системы управления персоналом на туристском предприятии**

Туристская деятельность — это непрерывная работа с людьми. С одной стороны, это общение с клиентами — потребителями туристских услуг, а с другой — это управление человеческим ресурсом турфирмы. Эти аспекты взаимосвязаны, так как качество работы менеджеров и персонала турфирмы непосредственно отражается на удовлетворенности туриста, приобретающего турпакет. Поэтому вопросам управления персоналом в менеджменте туризма уделяется особенное внимание.

В сфере туризма качество услуг прежде всего определяется квалификацией исполнителей и их умением работать с клиентами. Отечественная практика показывает, что при подборе кадров не все­гда обращается внимание на наличие у претендента базового турист­ского образования. Наиболее распространенными методами привле­чения специалистов являются переманивание их из других организа­ций, устройство по рекомендации родственников и знакомых [2]. Однако, этапу подбора персонала должно предшествовать его планирование.

**1.2.1 Планирование в потребности в персонале**

Планирование потребности в персонале – это процесс определения потребностей туристской фирмы в кадрах.

Потребности предприятия в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на туристский продукт, а соответственно и на рабочую силу. В целом потребность предприятия в трудовых ресурсах определяется спросом на услуги и уровнем производительности труда. Это количественный аспект проблемы, суть которого состоит в определении количества сотрудников, необходимых для будущего целенаправленного выполнения задач фирмы в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

В управленческой теории и практике при определении потребности в персонале применяется ряд методов. Наибольший интерес для менеджмента в туризме представляют эконометрический метод и метод проектирования тенденций.

Посредством эконометрического метода потребность в рабочей силе определяется исходя из предполагаемого уровня конечного спроса на какой-то год в будущем. Метод проектирования тенденций предполагает перенос прошлых тенденций к изменению величины совокупной рабочей силы и ее структуры на прогнозируемый период [3]. Также при планировании персонала используются методы экспертных оценок, нормативный, скорректированной экстраполяции и др.

Планирование потребности в персонале не ограничивается только количественными методами, связанными с определением численности работников, необходимых для качественного выполнения операций и процедур фирмы. Данный процесс намного шире и носит системный характер, который в обобщенном виде представлен на рисунке 1[7].

Рисунок 1. Планирование потребности в персонале

**1.2.2 Подбор персонала**

Когда разработан план функционирования фирмы, составной частью которого является план трудовых ресурсов, наступает время для выполнения важнейшей работы менеджера — подбора персонала. Суть этого процесса состоит в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь более или менее подходящих квалифицированных работников для последующей их оценки и приема на работу.

Значимость этой работы очевидна. Вместе с тем в преобладающем большинстве случаев работника подбирают по интуиции, по совету знакомых, по направлению бюро по трудоустройству и занятости, по внешним признакам, используя метод «проб и ошибок» (слабый работник, как правило, «зависает» в организации и очень сложно в последующем от него избавиться) [3] .

Персонал туристского предприятия должен отвечать следующим требованиям:

* иметь профессиональную подготовку и квалификацию, на­личие специального образования (основного или дополни­тельного), полученного в учебном заведении, имеющем лицензию на право ведения учебной деятельности в облас­ти основного или дополнительного образования в сфере туризма с выдачей документов государственного образца (диплома, свидетельства, удостоверения);
* знать законодательные и нормативные акты, формальности международных норм в сфере туризма, материалы и доку­менты международных туристских организаций, иностран­ный язык в объеме, соответствующем выполняемой работе;
* уметь дать четкие, точные ответы на поставленные посети­телями вопросы; владеть информацией, необходимой для потребителя, и постоянно ее активизировать;
* повышать свою квалификацию (на курсах, семинарах и др.) не реже одного раза в год;
* иметь стаж работы в туризме или смежных с ним областях деятельности;
* знать свои должностные обязанности [2].

Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора кадров столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы, иначе можно потратить много времени на прием и беседы с людьми, не имеющими нужной квалификации. Менеджер должен четко представлять, кого нужно продвигать по службе, перемещать или увольнять, а кого принять по новому набору и т.д.

Кадровая политика в области подбора кадров состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления и профессионального развития персонала. Подбор кадров рассматривается как подфункция управления, которая реализуется в отношении личности.

Качественный аспект процесса набора состоит в том, чтобы найти кандидатов, имеющих необходимую для работы квалификацию. Здесь важно дать полную характеристику наличия свободных мест.

Значимость правильного решения данной проблемы связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы), поэтому в первую очередь необходимо определить, нужен фирме данный человек или нет. Намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца он заявит о своем уходе).

Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при подборе кадров, оказывают различные источники информации (таблица 1).

Таблица1 - Источники информации при отборе персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Источник | Содержание информации и ее значение |
| Заявление о приеме  Фотография  Биография  Личная анкета  Аттестат зрелости  Трудовая книжка  Рекомендации  Разговор с поступающим  Пробная работа  Медицинский осмотр(на профессиональную пригодность); психологические тесты  Графологическое заключение | Первое общее впечатление о кандидате  Дает представление о внешности  Наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать «детали» личности  Содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем, позволяет не забывать информацию  Дает сведения об успеваемости в школе; о профессиональной квалификации и предыдущих работах; содержит относительные сведения  Подтверждает места работы в биографии, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии, возможна квалифицированная характеристика  Освещают все аспекты профессиональной пригодности; как правило, делаются только дополнительные выписки  Дает возможность заполнить пробелы в ин- формации с помощью других источников, составить личное представление о поступающем  Определяются способности к определенной работе (например, обладание определенными навыками и т.п.)  Частично содержат характеристику профессиональной пригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность)  Дает сведения о характере в общем и о частных аспектах пригодности; информативность спорна; допустима только с согласия претендента; если кандидат претендует на руководящую должность, необходимы написанные от руки документы, прилагаемые к заявлению |

Предложенные источники информации при отборе персонала можно дополнить разными формулярами и картами, в которых чаще всего отражается квалификация работников. В карте, например, представляются основные требования, предъявляемые к работнику, которые могут оцениваться количественно. Такой подход позволяет выявить, насколько параметры нового работника подходят для данного места [3].

Отбор персонала при приеме на работу должен включать сле­дующие этапы:

* выбор источника набора персонала;
* предварительный отбор;
* отборочное собеседование;
* принятие решения.

Источниками набора персонала могут быть:

* рекламные объявления;
* бюро и частные агентства по трудоустройству;
* люди, которых вы знаете;
* учебные заведения.

Предварительный отбор предназначен для того, чтобы пред­ложить или отказать кандидату участвовать в конкурсе на объяв­ленную вакансию. Он может осуществляться в форме предвари­тельного собеседования (направлено на выяснение соответствия претендента квалификационным ограничениям и оценку опре­деляющих личных качеств); анализа заявления (анкеты) или пи­сем, беседы по телефону, анализа резюме.

Проведение отборочного собеседования требует разработки его плана и структуры. В программе фиксируются характеристи­ки (профессионального мастерства, квалификации и качеств), свидетельствующие о том, сможет ли кандидат выполнять дан­ную работу, какие у него для этого есть мотивы, а также методы (вопросы, поведенческие ситуации и критерии их оценки).

Собеседование целесообразно осуществлять в следующей по­следовательности:

* встреча кандидата;
* неформальный разговор;
* фаза интервью;
* фаза мотивации;
* фаза дискуссии;
* завершение собеседования.

После окончания собеседования собранная информация ана­лизируется и на основе этого принимается взвешенное решение.

## 1.2.3 Оценка и прием на работу

После проведения кампании по привлечению работников. По поступившим заявлениям нужно оценить претендентов, т.е. определить, какой кандидат лучше всего подходит на данное место.

Руководству организации всегда нужно помнить о том, что оно отвечает за правильный подбор людей, которые могли бы реализовать стратегию фирмы, а также за то, чтобы сотрудники хорошо чувствовали себя на работе и она соответствовала бы их способностям и возможностям.

Оценка персонала – установление соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

Методы оценки персонала можно объединить в три основные группы:

1) прогностический метод*.* При таком методе широко используются анкетные данные, письменные или устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы и психологические тесты;

2) практический метод*.* Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для этого используется техника пробных перемещений;

3) имитационный метод*.* Претенденту предлагается решить конкретную ситуацию (ситуации) [8].

В конечном итоге проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности.

В каждом конкретном случае критерии оценки будут зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы. Предпочтение может быть отдано либо профессиональным, либо личным качествам. Для решения данной задачи целесообразно использовать метод пробных перемещений, с помощью которого определяется степень эффективности труда претендента. Задача в том, чтобы получить информацию об эффективности выполнения каждым претендентом будущих его функциональных обязанностей. Наибольшую сложность представляет процедура получения от экспертов объективных оценок. Для экспертизы предлагается следующая система оценки труда претендента, включающая пять основных критериев:

1) количество труда — определяется объем, результативность, интенсивность труда, количество затраченного времени;

2) качество труда — устанавливается доля ошибок в работе, качество туристского продукта, его соответствие лучшим мировым образцам и т.п.;

3) отношение к работе — инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к различным ситуациям, особенно новым, и т.п.;

4) тщательность в работе — отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов, степень учета материальных затрат на рабочем месте и др.;

5) готовность к сотрудничеству внутри предприятия — участие работника в решении совместных задач, отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества.

Данные критерии составляют основу оценки работника, но это не значит, что их нельзя расширить. Важно, чтобы каждый из них можно было выразить количественно (например, в баллах). Балльная оценка позволяет определить, в какой степени данные критерии присутствуют у того или иного работника. Эксперту достаточно проставить в соответствующих колонках свои оценки.

Чтобы в полной мере учесть цели оценки, вводятся коэффициенты весомости каждого параметра. Если, например, ставится задача повысить производительность труда, то этот параметр будет иметь самую высокую весомость по сравнению с другими.

Оценка работника в организации служит трем основным целям:

1. Административной — повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений;

2. Информационной — в результате этой оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге работник узнает сильные и слабые стороны своей трудовой деятельности;

3. Мотивационной — результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, их можно поощрить [9].

Названные цели взаимосвязаны: в частности, информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе [3].

После использования методов оценки персонала определяются подходящие кандидатуры. Выбранному кандидату делается предложение о найме. Прием на работу заканчивается подписанием трудового договора (контракта).

Содержание трудового договора определяется взаимным со­гласием его сторон — работника и работодателя. Обычно оно ка­сается: места работы с указанием структурного подразделения, куда принимается работник; наименования профессии или долж­ности работника с указанием специальности, квалификации; прав и обязанностей работника; прав и обязанностей работодате­ля, в том числе по обеспечению охраны труда; режима рабочего времени; продолжительности ежегодного отпуска; условий повы­шения квалификации; льгот по социальному обеспечению, меди­цинскому страхованию. В трудовом договоре могут содержаться условия об установлении испытательного срока, о совмещении профессий, должностей, неразглашении служебной, коммерче­ской тайны и др., не ухудшающие положения работника по срав­нению с требованиями законов и нормативных правовых актов.

Трудовой договор заключается в письменной форме, состав­ляется в двух экземплярах и подписывается обеими сторонами. Прием на работу оформляется приказом руководителя, объяв­ляемым работнику под расписку [2].

## 1.2.4 Движение и профессиональное развитие персонала

Любое туристское предприятие — открытая система, поэтому его персонал находится в постоянном движении. Такое движение кадров в фирме следует рассматривать в двух аспектах. Первый аспект выражается понятием «текучесть кадров», а второй — «развитие персонала, или управление карьерой».

Перемена работы — сложный и болезненный процесс как для работника, так и для предприятия. Фирма в силу своего стремления к наивысшей производительности труда заинтересована в стабильном коллективе и делает все для того, чтобы ограничить число увольнений, поскольку сменяемость персонала приводит к ряду экономических потерь, связанных с неукомплектованностью рабочих мест. Как правило, в группе работников, собирающихся покинуть предприятие, в силу изменения их служебных ориентации снижается производительность труда. Кроме того, в группе работников, недавно пришедших на предприятие, производительность труда также ниже, чем в среднем по фирме, по причине временной неприспособленности их к новой рабочей ситуации и в связи с проблемами социальной адаптации.

Перемена места работы на начальном этапе вызывает у человека чувство тревоги в связи с его стремлением найти подходящую работу, а также по поводу оплаты труда, адаптации в новом коллективе и т.п. Реакция работников на вероятность перемен основывается, как правило, не на простом расчете «затраты — прибыль», а на надеждах на дальнейшее продвижение по службе, социальную удовлетворенность и личное благополучие.

Таким образом, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, расширяющее возможности работника и увеличивающее его способность к адаптации, и как отрицательное — можно говорить о сбоях в технологическом цикле фирмы, снижении качества трудовых ресурсов, а также о проблемах людей, оторванных от привычной работы и несущих потери [10].

Текучесть кадров — уход работников с предприятия как по собственной инициативе, так и по инициативе администрации. Кроме того, происходит демографическое движение персонала — перемещение работников в связи с возрастными изменениями, по производственной необходимости (внутрифирменное движение) и др.

Факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны. Сила их влияния изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке. По степени управляемости факторы выделяются трех групп:

1) факторы, возникающие на самом предприятии (производственные) — величина заработной платы, условия труда, уровень автоматизации производства, перспектива профессионального роста и т.п.;

2) личностные факторы — возраст работников, уровень их образования, опыт работы и т.п.;

3) факторы, внешние по отношению к предприятию, — экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т.п.

В свою очередь в каждой из этих групп можно выделить факторы, отличающиеся по силе и характеру их влияния на работников. При решении задач управления движением персонала прежде всего следует иметь в виду, что интенсивность и направленность этого движения определяются в основном текучестью работников как наименее предсказуемой и трудно регулируемой частью общего потока перемещений работников [11].

Уровень текучести кадров (ТК) оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации (Рт.к), и среднесписочного числа работников (Рс.с).

На крупных фирмах такое соотношение может быть определено для предприятия в целом и для отдельных категорий работников(формула 1):

 (1)

Соотношение общего числа уволившихся () или поступивших () на предприятие работников со среднесписочным числом работников представляет соответственно коэффициент оборота кадров по выбытию (**) (формула 2) или поступлению () (формула 3):

 (2)

 (3)

Для того чтобы выявить, в какой части возможно сокращение текучести кадров, следует располагать полной и своевременной информацией о мотивах увольнений работников. Для выявления структуры мотивов увольнений используется анкетный опрос.

Предупреждение реальных увольнений работников должно основываться не только на анализе мотивов уже состоявшихся увольнений, но и на данных о мотивации потенциальной текучести — готовности работников к смене места работы. Такой подход соответствует принципам опережающего управления. Только зная факторы готовности работника к уходу с предприятия, можно определить, чем вызвана его неудовлетворенность местом работы и как снизить степень этой неудовлетворенности, предотвратив тем самым увольнение.

Таким образом, основой управления персоналом является установление закономерностей процесса текучести кадров. Знание этих закономерностей дает возможность определить наиболее эффективные управленческие воздействия.

Профессиональная деятельность рассматривается как способ социально-экономического и духовного развития индивида и коллектива. Ведь одни из основополагающих признаков профессиональной деятельности — ее социально-экономический характер, обусловленный, с одной стороны, развитием экономических отношений, а с другой — развитием личности.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своего предприятия, так и вне его. Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Возможность профессионального развития в собственной фирме высоко оценивается работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения работать в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональное развитие создают благоприятный климат, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации.

Выигрывает от внутрифирменного профессионального развития персонала и общество в целом, получая более квалифицированную рабочую силу и более высокую производительность труда без дополнительных затрат.

В литературе и в практической деятельности можно найти ряд толкований процесса профессионального развития персонала: продвижение кадров, их переподготовка и обучение, повышение квалификации, кадровый резерв, регулирование карьеры и т.п. Все это так или иначе связано с обучением, т.е. профессиональной подготовкой.

Профессиональная подготовка представляет собой целевое, конкретно направленное обучение, конечная цель которого — обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственно-коммерческим целям предприятия. Программы обучения должны быть составлены с учетом конкретных особенностей структуры персонала и актуальных задач развития каждого предприятия (или его подразделений, филиалов).

Обучение персонала требуется в тех случаях, когда:

- работник приходит на предприятие;

- работника назначают на новую должность или поручают ему новую работу;

- у работника не хватает навыков для выполнения своей работы;

- происходят серьезные изменения в экономике предприятия или во внешней среде.

Формально профессиональное развитие шире профессионального обучения и часто включает в себя последнее. Однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и профессиональное развитие, и обучение служат одной цели — подготовке персонала фирмы к успешному решению стоящих перед ней задач. Следствием этой процедуры для работника является карьера Поэтому и для фирмы, и для сотрудников важно определить цели переподготовки

Цели переподготовки — это не только зеркальное отражение потребностей, интересов и проблем работников, но и отражение борьбы, требований и условий окружающего мира. Изменения в окружающей среде, обществе, экономике, философии преподавания автоматически вызывают изменения в представлении о цели переподготовки. В связи с этим можно сформулировать основные и дополнительные цели переподготовки.

В процессе переподготовки при формулировании целей необходимо использовать различные мотивы. Планирование и постановка целей должна рассматриваться как стратегически-целостная система целей повышения квалификации кадров, тенденция развития.

Профессиональное развитие — это, как правило, обучение людей, поэтому приемы и способы, используемые в системе базовой подготовки, должны быть модернизированы, так как поведение взрослых в процессе обучения зависит от множества различных факторов, например:

- чем старше обучаемый, тем сильнее должен быть развит индивидуальный подход к нему и его учебной концепции;

- роль обучаемого в период базовой подготовки плохо сочеталась с ролью взрослого человека;

- взрослые практически не сталкивались с активными формами обучения (индивидуального и группового направления).

Профессиональное развитие имеет ряд существенных признаков:

- обучение является процессом постоянного изменения поведения, которое характеризуется активной переработкой воспринятой информации и опыта;

- обучение происходит в форме целенаправленного процесса восприятия субъективно и/или объективно нового учебного содержания и сопоставления нового с ранее изученным;

- обучение происходит планово как международное развитие и неформально как функциональное развитие («естественное научение»);

- обучение зависит от природной и психологической окружающей среды.

Из сказанного вытекают следующие основополагающие параметры для разработки концепции развития персонала. Преподавательская концепция для взрослых включает в себя:

- работу в малых группах — обучаемым нужно предоставить возможность работать парами или в группах;

- проблемностъ — исходным пунктом процесса обучения должна быть постановка проблем из реальной жизни, связанных с интересами и потребностями обучаемых;

- согласованность и системность целей обучения — учение, понимаемое как изменение поведения, охватывает все аспекты деловой компетентности. Изменение поведения обучаемого возможно лишь тогда, когда это изменение инициировано вместе с ним;

- ориентацию на имеющийся опыт — эффективное обучение возможно лишь при опоре на имеющийся у обучаемых опыт, что требует гибкости концепции обучения, позволяющей учитывать и отражать опыт обучаемых, а также давать им возможность переходить в автономный режим обучения;

- нацеленность на самообучение — обучаемые в первую очередь несут ответственность за результаты учебы: преподаватель лишь оказывает им помощь в процессе обучения;

- обратную связь — обучаемые постоянно получают оценку степени успешности их действий;

- учебный трансфер является центральным элементом концепции обучения; элементы, усиливающие такой трансфер, необходимо усиливать, мешающие ему — удалять.

Особый вопрос — это возможность и оперативность внедрения в практику полученных в процессе обучения знаний.

Несмотря на различие в подходах, важно, чтобы в процессе профессионального развития выполнялись цели организации по сохранению и повышению квалификации каждого сотрудника, что необходимо ему для выполнения настоящих или будущих должностных обязанностей, связанных с индивидуальным развитием личности (карьерой). Важно постоянно развивать способности сотрудников, учитывая изменения трудового процесса.

Целенаправленное профессиональное развитие персонала зависит от полноты, точности и актуальности существующей или получаемой им информации. Оно осуществляется через потребность в развитии предприятия, потенциал развития сотрудников и их потребность в развитии.

Чаще всего в процессе профессиональной ориентации и социальной адаптации человек осознает, что ему не хватает знаний для качественного выполнения возложенных на него функций. И это вполне нормально и закономерно, ведь для того, чтобы справиться с современными экономическими, социальными и экологическими проблемами, необходимо изменить не только образ мышления, но и подходы к обучению персонала.

Цель любого обучения — научиться интерпретировать явления окружающей среды так, чтобы наилучшим образом ориентироваться в ней и соответственно адаптировать свое поведение в этой среде. Речь идет о том, чтобы на основе имеющихся знаний быстро оценить ситуацию и выбрать оптимальный вариант действий.

Профессиональное обучение может проходить в организации и вне ее. Все зависит от того, какие цели преследуются в процессе обучения.

Форм обучения очень много, нужно только подобрать их соответственно требованиям к занимаемой должности, личности обучаемого и особенностям организации. Отдельные требования сводятся к следующему:

- мотивация. Для обучения нужна мотивация обучения (т.е. ответ на вопрос: «Что я получу в результате обучения в будущем?»);

- условия обучения*.* Нужно создать благоприятный для обучения климат (обучение в хорошо оборудованных, проветриваемых аудиториях, специальных центрах и т.п.);

- стадийность обучения*.* Знания, получаемые в процессе обучения, необходимо разбить на последовательные этапы (от простого к сложному);

- наличие обратной связи*.* В процессе обучения и после него слушатели должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения (умение решать конкретные задачи, почувствовать свой возросший теоретический уровень и т.п.).

Если речь идет о предпринимателях, то в процессе обучения весьма важно выявить факторы, влияющие на успех в профессиональной деятельности.

Базовые знания имеют тенденцию устаревать, то возникает необходимость в целевой подготовке, в основе которой лежит повышение квалификации.

Повышение квалификации — это постоянный процесс обновления знаний. Изменения в обществе, в экономике, в нашем жизненном укладе требуют постоянного изменения и нас самих. Развитие рыночных отношений привело к созданию новых форм организаций, что выдвигает значительно более высокие требования к уровню подготовки персонала.

Цель занятий по повышению квалификации должна быть направлена на целостную и межотраслевую переподготовку. Не секрет, что в недавнем прошлом, да нередко и в настоящее время, занятия по повышению квалификации сводились только к чистой передаче знаний (предметной компетентности). Такой подход к переподготовке не отвечает требованиям рыночных преобразований, поэтому она должна рассматриваться как многомерная система обучения. В основе ее лежит развитие знаний, способностей и навыков в трех сферах — мышления (что я хочу знать); ощущения (мотивации)(для чего я буду учиться); повседневной жизни и практического применения полученных знаний (что я хочу сделать).

Многомерность переподготовки показывает тенденцию перехода от знаний к навыкам и мастерству, ибо знания не усваиваются полностью. Необходимы обмен знаний, перенос их в жизненные, рабочие или новые ситуации, а также преобразование, решение проблем и внедрение их в практику. К навыкам вместе со знаниями переходит и способность действовать — коммуникативная способность, т.е. способность общения. В связи с этим главная цель переподготовки должна состоять в соединении жизненной и производственной необходимости, чтобы она стала частью ежедневного производственного процесса. Поэтому жизненные и производственные проблемы ставятся как цели переподготовки. Именно эти — ежедневно предстающие перед нами проблемы становятся в новых условиях ориентиром в дальнейшем обучении персонала.

Переподготовка персонала при помощи современных методов с использованием различных технических средств обучения формирует системное мышление, вырабатывает способность принимать самостоятельные решения, высокую степень независимости, активность, стремление к саморазвитию.

Таким образом, рассматривая проблему управления персоналом, можно сказать, что:

1. Поведение человека в трудовом процессе не задается раз и навсегда: оно изменяется в зависимости от внешних и внутренних побуждений и препятствий;

2. В основе профессионального развития персонала лежат его профессиональная ориентация и адаптация в коллективе, оценка результатов его труда, профессиональная подготовка и обучение, продвижение по службе;

3. Профессиональное развитие работника следует начинать с момента поступления его на работу;

4. Подготовка кадров заключается в их обучении трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения должностных инструкций. Цель обучения — научиться так интерпретировать явления окружающей среды, чтобы наилучшим образом ориентироваться в них, адаптироваться к ним;

5. Повышение квалификации — это постоянный процесс обновления знаний;

6. Переход к рынку требует замены старых, одномерных систем переподготовки кадров межотраслевыми системами образования. Это значит, что в процессе профессионального развития персонала изменяются принципы, структура, цели и методики повышения квалификации;

7. В переходный к рыночным отношениям период стал возможным систематизированный, динамический подбор целостных мероприятий для повышения квалификации кадров, в связи с чем традиционные подходы (элементы) к их переподготовке по принципам, структурам, постановке цели должны быть реорганизованы в соответствии с изменениями в экономике нашей страны.

**2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СОЛИД»**

**2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Солид»**

Туристическая компания «Солид» сертификат соответствия №BY/112 04.03.071.0097 (выдан 20 марта 2006 г, действителен до 20 марта 2014 г), работает на рынке туристических услуг с 1992 года и имеет 2 региональных представительства в Беларуси, представительство в Москве и Санкт-Петербурге, а также прочные партнёрские отношения с крупными туристическими компаниями России, Англии, Франции, Германии, Италии, Испании, Голландии, Чехии и Венгрии.

В туристической компании разветвлённая деятельность: одновременно ведётся туроператорская деятельность в сфере въездного и выездного туризма как для взрослых, школьников, так и для организованных групп, авиатуры в страны Средиземноморья, Турцию, Египет, Болгарию, а также организуются деловые индивидуальные туры любой сложности под заказ.

На всех направлениях работы компания «Солид» достигла немалых успехов: она входит в число туроператоров-лидеров по автобусным турам и экскурсионным программам в Европу, но главной гордостью «Солид» были и остаются такие направления, как Англия и Франция, - самые оптимальные по цене и качеству предложения, которыми воспользовались уже тысячи туристов.

Главное в работе компании «Солид» - разработка программ, исходя из потребностей клиента. В то же время компания не стремится отправить как можно больше туристов любой ценой. Главное, чтобы турист доверял компании и из года в год отправлялся в новые путешествия вместе с компанией «Солид».

Целью туристического агентства «Солид» является:

1. Организация туристических, экскурсионных, санаторно – курортных, деловых поездок, индивидуальные туры, семейный или корпоративный отдых, а так же шоп–туры

2. Охота и рыбалка;

3. Оформление виз и загранпаспортов;

4. Туры по специальной цене;

5.Молодежный отдых;

6.Туры выходного дня;

7. Отдых в России и за рубежом;

8. Автобусные туры по Европе.

**Основные принципы ООО «Солид»:**

**1) Оптимизация расходов клиентов** - то, что особенно привлекает корпоративных клиентов. В Договоре на выполнение заказов в области делового туризма, среди прочего, гарантирует оптимизацию расходов клиентов, т.е. сокращение затрат по сравнению с теми, которые несли предприятия до работы с нами.

**2) Забота о клиенте от начала до конца программы.** С целью обеспечения комфортности и уверенности клиентов во время поездок всегда сопровождает группы - минимум 1 представитель компании следует по всему маршруту.

**3) Насыщенная культурная программа и возможности для отдыха.** Богатый опыт и профессиональные знания в международном туризме позволяют превратить каждую деловую поездку заказчиков в интересный познавательный тур. Если клиенты располагают временем и для отдыха, то всегда помогают рационально распределить их возможности для полноценной работы и досуга.

**4) Техническая и информационная база.** Современные средства связи и компьютерное обеспечение, постоянные отношения с деловыми структурами, долгосрочные договора с торговыми представительствами позволяют выполнить заказы оперативно и на основе достоверной информации.

**5) База постоянных клиентов.** Большой список организаций и предприятий, а также индивидуальных клиентов, которые доверили свои заботы по организации деловых поездок.

Агентство находится в довольно развитой части города, имеет хороший подъезд и место для парковки автомобилей клиентов. Перед входной дверью висит стенд предлагаемых маршрутов фирмы: черноморское побережье, Турция, автобусные туры по Европе. Внутри помещения имеются места для отдыха посетителей, предоставляются различные брошюры, проспекты и фотографии предлагаемых туров. По желанию клиента возможен видео- показ маршрута или гостиницы.

Обращаясь в туристическое агентство «Солид», клиенту в первую очередь объясняют какие услуги он приобретает и как ими воспользоваться, а также гарантии и обязательства агентства и свои права. В структуре туристических услуг данного турагентства различают основные и дополнительные, к основным относят:

- услуги по организации перевозки

- размещение

- питание туристов

К дополнительным услугам относятся:

- услуги по организации экскурсий

- услуги по страхованию туристов

- услуги гидов, гидов-переводчиков

- услуги перевозки туриста от места его пребывания в страну (место его временного пребывания) до места размещения и обратно (трансферт), а также любой другой перевозке в пределах страны (места временного пребывания); - услуги по прокату

- обмен валюты

- телефон

-почта

- право пользования пляжем.

Униформы, характерной для всего персонала фирмы не имеется, но присущи бейджи, с указанием предприятия, именем и занимаемой должностью работника.

Агентство имеет несколько городских и международных телефонных линий, факс, ксерокс, несколько компьютеров, принтеров, кондиционер, подключение к локальной сети Internet.Так же для удобной работы сотрудников есть в наличии основные канцелярские принадлежности, которые облегчают многие вопросы, связанные с работой с бумагами, оформлением договоров, составлением различных документов.

Общая численность штата работников предприятия- 8 человек. Опыт успешной деятельности сотрудников компании на рынке туристического бизнеса более пяти лет.

**2.2 Экономическая характеристика деятельности ООО «Солид»**

Анализ объема реализации является одним из важнейших показателей деятельности фирмы, с одной стороны величина объема продаж определяет долю фирмы на рынке, а с другой стороны, темпы роста объема реализации непосредственно влияют на величину издержек, прибыли и рентабельности.

Проведем анализ объема продаж в стоимостных единицах.

Таблица 2. Анализ объема продаж турфирмы «Солид» в стоимостных единицах в 2009-2010 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид услуг | Сумма выручки в год млн. руб.2009г. | Сумма выручки в год млн. руб.2010 г. | Темп роста в 2010 г. по сравнению с 2009г., % |
| Турция | 60,8 | 91,2 | 150 |
| Египет | 58,4 | 85,9 | 147 |
| Кипр | 50,0 | 72,1 | 144 |
| Туры в ОАЭ | 50,3 | 75,0 | 149 |
| Чехия | 62,3 | 32,1 | 51 |
| Болгария | 72,9 | 42,4 | 58 |
| Франция | 86,9 | 32,8 | 38 |
| Италия | 71,9 | 28,8 | 40 |
| Греция | 61,1 | 16,4 | 27 |
| Тунис | 73,5 | 21,5 | 29 |
| Итого годовая выручка: | 648,1 | 498,2 | 77 |

Проанализировав таблицу 2, необходимо отметить, что наибольший объём выручки как в 2009г, так и в 2010 году был получен за счёт продажи туров в Турцию, объём выручки составил 60, 8 и 91,2 млн. руб.соответственно, что свидетельствует об увеличении выручки на 50 % в 2009 году по сравнению с 2010г. Также тенденцию увеличения имеет сумма выручки от продажи туров в Египет – на 47%, на Кипр – 44%, в ОАЭ – 49%,

Однако, в 2010 году по сравнению с 2009 годом произошло уменьшение объёма продаж туров в Чехию – на 49%, Болгарию – 42%, Францию – на 62%, Италию – 60%, Грецию – 73%, Тунис – 71%, что негативным образом сказалось на сумме полученной выручки от реализации туров, которая в 2010 году сократилась на 33%. Причиной данному явлению может быть повышение цен на туристические услуги в зарубежных странах в связи с прошедшим мировым финансово-экономическим кризисом.

Более наглядно динамика полученной выручки от реализации туров в 2009-2010 гг. представлена на рисунке 2.

Рисунок 2. Динамика выручки от реализации туров в 2009-2010 гг.

На объем продаж по зарубежным направлениям влияет такой фактор как сезонность. В летний период наблюдается резкий скачок продаж путевок в Турцию, в Италию, на Кипр и в Египет. Осенью наблюдается увеличение продаж по направлениям Италия, ОАЭ. В Италии туристов привлекает не только отдых на побережье, но и экскурсионные маршруты по городам, кроме того, очень часто в крупных городах проводятся специализированные выставки, спортивные соревнования, различные симпозиумы. В осенний период начинается активная продажа экскурсионных туров по Европе, турпутевок в Египет и горнолыжных курортов.

Весной основной объем продаж идет за счет экскурсионных маршрутов по городам Европы, а так же за счет продажи путевок в Турцию и Египет.

Далее произведён анализ структура объёма реализации турфирмы «Солид», представленный в таблице 3.

Таблица 3. Анализ структуры объема реализации турфирмы «Солид» за 2009-2010 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид услуг | Сумма выручки в год млн. руб.2009г. | Доля объема реализации в 2009 г. | Сумма выручки в год млн. руб.2010 г | Доля объема реализации в 2010 г. | Изменение структуры в 2010г.по сравнению с 2009г.(+,-)% |
| Турция | 60,8 | 9,4 | 91,2 | 18,3 | +8,9 |
| Египет | 58,4 | 9 | 85,9 | 17,2 | +8,2 |
| Кипр | 50,0 | 7,7 | 72,1 | 14,5 | +6,8 |
| Экс. тур в ОАЭ | 50,3 | 7,8 | 75,0 | 15,1 | +7,3 |
| Чехия | 62,3 | 9,6 | 32,1 | 6,4 | -3,2 |
| Болгария | 72,9 | 11,2 | 42,4 | 8,5 | -2,7 |
| Франция | 86,9 | 13,4 | 32,8 | 6,6 | -6,8 |
| Италия | 71,9 | 11,1 | 28,8 | 5,7 | -5,4 |
| Греция | 61,1 | 9,4 | 16,4 | 3,3 | -6,1 |
| Тунис | 73,5 | 11,3 | 21,5 | 4,3 | -7 |
| Итого: | 648,1 | 100 | 498,2 | 100 |  |

Проанализировав таблицу 3, необходимо отметить, что в структуре объёма реализации туров в 2010 году произошли следующие изменения:

1. Произошло увеличение доли объёма реализации в общем объёме реализации туров в Турцию на 8,9 %, в Египет – на 8,3 %, на Кипр – 6,8, ОАЭ – 7,3 %.

2. Произошло уменьшение доли объёма реализации в общем объёме реализации туров Чехию – 3,2%, Болгарию – на 2,7%, во Францию – на 6,8%, Италию – 5,4%, Грецию – на 6,1%, Тунис – на 7%.

Для наглядности структура объёма реализации туров ООО «Солид» в 2009 и 2010 гг. представлена на рисунках 3 и 4 соответственно.

Рисунок 3. Структура объёма реализации ООО «Солид» в 2009 году.

Рисунок 4. Структура объёма реализации ООО «Солид» в 2010 году.

По объёму продаж судят о масштабах деятельности фирмы, её производственных возможностях. Анализ объёма продаж за 2 года даёт представление о темпах роста производства фирмы. Объём продаж используется для определения оборачиваемости активов предприятия и оборачиваемость основного капитала.

Для оценки экономического состояния турфирмы важными показателями являются себестоимость (таблица 4) и прибыль от реализации продукта (таблица5), так как с помощью данных показателей можно рассчитать эффективность деятельности предприятия, то есть рентабельность реализации продукции.

Таблица 4 – Себестоимость туров ООО «Солид» в 2009-2010 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид услуг | Себестоимоть млн. руб.2009г. | Себестоимость млн. руб.2010 г. |
| Турция | 42 | 62,9 |
| Египет | 40,3 | 59,2 |
| Кипр | 34,5 | 49,7 |
| ОАЭ | 33,5 | 50 |
| Чехия | 44,5 | 22,9 |
| Болгария | 58 | 29,3 |
| Франция | 60 | 22,6 |
| Италия | 49,6 | 19,8 |
| Греция | 43,6 | 11,7 |
| Тунис | 49 | 14,3 |
| Итого годовая себестоимость: | 455 | 342,4 |

Проанализировав таблицу 4, необходимо отметить, что общая себестоимость реализуемых туров снизилась, что связано с уменьшением объёма реализации туров в 2010 году по сравнению с 2009. По тем направлениям, по которым объёмы реализации туров увеличились, а вместе с тем и увеличились цены зарубежных стран на предоставляемые туристические услуги (Турция, Египет, Кипр, ОАЭ), увеличилась и себестоимость самих туров. Однако, по тем направлениям, по которым уменьшился объём реализации (Франция, Италия, Чехия, Болгария, Греция, Тунис), годовая себестоимость по видам туров снизилась, в связи с этим снизилась и годовая себестоимость туров ООО «Солид». Динамика данного показателя представлена на рисунке 5.

Рисунок 5. Динамика себестоимости туров ООО «Солид» в 2009-2010 гг.

Прибыль в условиях рыночной экономики является одним из важнейших определяющих и оценочных показателей хозяйственной деятельности. Прибыль в туризме создаётся только трудом работников данной отрасли, независимо от его характера. Произведённый в этой сфере продукт только тогда станет товаром, когда дойдёт до потребителя. Прибыль отражает превышение полученного результата от реализации туристского продукта и других видов деятельности над всеми его затратами [4].

В таблице 5 представлена прибыль от реализации туров ООО «Солид» .

Таблица 5 – Прибыль от реализации туров ООО «Солид» в 2009-2010 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид услуг | Прибыль от реализации млн. руб.2009г. | Прибыль от реализации млн. руб.2010 г. | Темп роста в 2010 г. по сравнению с 2009г.,% |
| Турция | 18,8 | 28,3 | 150 |
| Египет | 18,1 | 26,7 | 148 |
| Кипр | 15,5 | 22,4 | 145 |
| ОАЭ | 16,8 | 25 | 149 |
| Чехия | 17,8 | 9,2 | 52 |
| Болгария | 14,9 | 13,1 | 88 |
| Франция | 26,9 | 10,2 | 38 |
| Италия | 22,3 | 9 | 40 |
| Греция | 17,5 | 4,7 | 27 |
| Тунис | 24,5 | 7,2 | 29 |
| Итого годовая прибыль от реализации: | 193,1 | 155,8 | 81 |

Из таблицы 5 видно, что турфирма работает прибыльно, однако, из-за снижения объёма реализации туров в 2010 году, сумма прибыли от реализации уменьшилась на 19 %, хотя по отдельным видам туров прибыль от реализации увеличилась: Турция – на 50%, Кипр – 45%, Египет – 48%, ОАЭ – 49%. Для наглядности динамика прибыли в 2009-2010 гг представлена на рисунке 6.

Рисунок 6. Динамика прибыли ООО «Солид» в 2009-2010 гг.

Таким образом, турфирме необходимо увеличивать сумму получаемой прибыли от реализации за счёт увеличения объёмов реализации существующих туров, разработки новых направлений.

Эффективность деятельности туристского предприятия можно определить как отношение результатов хозяйственной деятельности к затратам ресурсов, которые необходимы для осуществления этой деятельности.

Рентабельность – один из основных показателей эффективности производства. Он характеризует уровень отдачи затрат и степень использования средств на предприятии.

Рентабельность реализации рассчитывается как по всему объёму реализованных туристских продуктов и услуг, так и по их отдельным видам (формула 4,5) [4]:

(4)

% (5)

Показатели рентабельности ООО «Солид» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Рентабельность ООО «Солид» в 2009-2010 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид услуг | Рентабельность от реализации, % 2009г. | Рентабельность от реализации %, 2010 г. | Измененние, +\- |
| Турция | 44,8 | 45 | +0,2 |
| Египет | 45 | 45,1 | +0,1 |
| Кипр | 45 | 45 | - |
| ОАЭ | 50,1 | 50 | -0,1 |
| Чехия | 40 | 40 | - |
| Болгария | 25,7 | 44,7 | +19 |
| Франция | 44,8 | 45 | +0,2 |
| Италия | 45 | 45 | - |
| Греция | 39,2 | 40 | +0,8 |
| Тунис | 50 | 50,3 | +0,3 |
| Общая рентабельность от реализации: | 42,4 | 45,5 | +3,1 |

Проанализировав таблицу 6, необходимо отметить, что фирма стала в 2010 году работать более рентабельно, а значит, эффективнее. Так рентабельность по всему объёму услуг увеличилась на 3,1 %, что связано с изменение структуры продаваемых туров, объёма выручки и прибыли от реализации туров.

Таким образом, проанализировав экономическое состояние ООО «Солид», необходимо отметить, что на предприятии уменьшилась сумма прибыли от реализации, увеличить которую можно за счёт увеличения объёмов продаж существующих туров, разработки новых, а также увеличить выбор предлагаемых дополнительных услуг. Также необходимо осуществлять активное продвижение данных туров, посредством проведения обширной и частой рекламы о видах предлагаемых разнообразных услуг фирмы, выхода на новые рынки сбыта. Несмотря на то, что прибыль от реализации уменьшилась, рентабельность реализованной продукции увеличилась, так как уменьшилась себестоимость туров за счёт изменения структуры продаваемых туров и снижения объёмов реализации туров в 2010 году.

**2.3 Анализ системы управления персоналом, сложившейся на   
ООО "Солид"**

Организационная структура турагенства «Солид».

В обязанности директора входят разработка имиджа фирмы, маркетинг, представительские функции, взаимодействие с партнерами, получение необходимых лицензий, набор и обучение персонала.

Бухгалтерия ведет учет фирмы, составляет отчетности, сдает баланс, начисляет и выдает заработную плату, ведет отчетность перед государственными органами учета.

Отдел маркетинга и рекламы отдел осуществляет функции: изучение потребительского рынка, разработка и внедрение рекламы (печатной продукции, внешнее оформление фирмы, реклама на радио и в печатных средствах), проводит социологические опросы.

Функции отдела по работе с клиентами: работа с клиентами, прием заявок у клиентов, проработка плана индивидуального тура, связь с операторами и средствами размещения, бронирование туров, оформление виз, страховок, проведение социологических опросов.

В ООО «Солид» используются следующие средства набора персонала:

1. Объявления в СМИ.

2. Государственные службы занятости, кадровые агентсва.

3. Приглашение населения подавать заявления на возможные будущие вакансии.

4. Уведомления своих работниках о вакансиях.

5. Работа по совместительству.

При подборе персонала используются следующие источники информации о кандидатах:

1. Заявление о приёме на работу.

2. Фотография.

3. Биография.

4. Анкета.

5. Диплом с приложениями.

6. Трудовая книжка.

7. Рекомендации.

8. Собеседования с поступающими на работу.

9. Пробная работа.

Требования к персоналу в туристической компании ООО «Солид» приведены в утвержденных руководителем должностных инструкциях и иных документах, определяющих обязанности сотрудника. Требования подразделяются на обязательные и рекомендательные.

К обязательным требованиям относятся:

- знание работником своих должностных обязанностей;

- знание Закона Республики Беларусь «О защите прав потребителей»;

- знание нормативных и законодательных актов Республики Беларусь в области туризма;

- наличие стажа работы в туризме или смежных с ним областях деятельности;

- знание туристских формальностей;

- знание иностранного языка, используемого в деятельности туристской фирмы.

К рекомендательным относятся:

- наличие специального образования в сфере экономики и менеджмента туризма;

- регулярное повышение квалификации персонала;

- знание материалов, рекомендаций и других документов международных туристских организаций.

Таким образом, персонал должен уметь сформулировать четкий, точный ответ на поставленный посетителем вопрос, владеть информацией, необходимой для потребителя и постоянно ее актуализировать.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты труда и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Основными формами материального стимулирования труда персонала ООО «Солид» являются:

Материальное вознаграждение:

* Заработная плата.
* Бонусы.
* Участие в акционерном капитале.
* Дополнительные выплаты.

А так же дополнительные стимулы такие как:

* Медицинское обслуживание.
* Помощь в обучении.
* Пенсионное и социальное страхование.
* Отпуск и выходные дни.

Каждый руководитель хотел бы, чтобы его подчиненные стремились к эффективной работе с полной отдачей сил, чтобы они были вовлечены в дела организации, разделяли ее цели и проявляли высокую активность при решении проблем, мешающих стабильной работе организации. Деньги являются при этом наиболее очевидным и наиболее часто используемым стимулом, хотя это не единственное средство мотивации работников.

Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда. А так как в рассматриваемой организации используется сдельная оплата труда, то данный фактор имеет очень большое значение.

Влияние системы материального стимулирования, действующей в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связанна с рабочими результатами. Поощрения также должны восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже.

Нематериальное стимулирование работников:

1. Мотивация работников через организацию работ.

Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и характеристики выполняемой работы. Настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей - то есть те основные проявления рабочего поведения, в которых проявляется высокий уровень трудовой мотивации, - в значительной степени зависят от характеристик и содержания выполняемой работы. Поэтому, чтобы воздействия на трудовую мотивацию работника приводили к желательным изменениям рабочего поведения персонала, следует обращать внимание на важнейшие характеристики рабочих заданий.

На трудовую мотивацию, в первую очередь, воздействуют те характеристики работы, которые могут быть соотнесены с потребностями работника в достижении результатов, в оценке, в независимости, в самоактуализации, в информации. Преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

1. Разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;

2. Законченность выполняемых работником задач;

3. Значимость, важность, ответственность заданий;

4. Самостоятельность, предоставляемая исполнителю;

5. Обратная связь.

Разнообразие навыков предполагает выполнение профессиональных задач с опорой на разные способности работника.

Законченность работы - это возможность выполнения работы от начала и до конца.

Значимость задания - это то влияние, которое выполняемая работа имеет на других людей (внутри организации или в более широком окружении.

Самостоятельность, предоставляемая исполнителю - это степень, в которой работники имеют свободу и право планировать, определять график работ и выполнять работу по своему усмотрению

Возможности для принятия самостоятельных решений повышают чувство личной ответственности за выполняемую работу. Если работники могут сами решать, что они будут делать и как, то они ощущают большую ответственность за результаты, как хорошие, так и плохие.

Обратная связь - это информация, которую работник имеет об эффективности своей работы.

Эффективная обратная связь дает работникам знание результатов своей работы. Если работа организована так, что люди обеспечены информацией о результатах своей работы, то у них появляется большее понимание того, насколько эффективно они работают. Если работа выполняется недостаточно успешно - это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Если работа выполняется успешно - это само по себе является дополнительным стимулом, повышающим уровень мотивации исполнителя.

2. Мотивация через постановку рабочих целей

Идея о том, что мотивация работников может быть усилена через постановку целей работы, является важной частью философии управления в современных организациях. Мотивация работников при этом зависит от следующих характеристик целей и от того, как реализуется процесс постановки и реализации целей:

1. Конкретность. Чем более конкретно определены цели, тем больше вероятность того, что работник поймет как и когда он должен достичь их.

2. Сложность. Это та степень, в которой работник рассматривает цели как трудные, перспективные и бросающие вызов его возможностям, но достижимые.

3. Приемлемость. Это та степень, в которой работник принимает цели и хочет их достичь.

4. Активное участие в постановке целей. Это позволяет работнику почувствовать личную ответственность за успешность их достижения в будущем.

5. Обеспечение обратной связи. Работникам необходима информация относительно того, насколько успешно они выполняют порученную им работу.

Определение конкретных целей. Люди работают лучше, когда от них требуется достижение конкретных целей, а не тогда, когда их просто просят «хорошо работать», «стараться изо всех сил» или когда вообще не определено никаких целей. Кроме того, люди ставят цели так же и для того, чтобы доказать себе, что они работают хорошо, а не только выполняют требования руководителей.

Моральное стимулирование работников.

Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по своей восприимчивости к этому виду стимулов. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрении является то, что денежная мотивация по своей природе является ненасыщаемой, и человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивирован его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу.

В распоряжении руководства турфирмы ООО «Солид» есть достаточно широкий спектр средств нематериального стимулирования: доски почета, организация туристических поездок для лучших работников, выпуск специальных значков, вручение почетных грамот, чествования лучших работников, статьи в многотиражках и многое другое.

Меры дисциплинарного воздействия.

Воздействие на мотивацию труда обычно увязывается с формированием желательного поведения работников и с достижением необходимого уровня производительности. Однако руководители часто сталкиваются с необходимостью избавления от нежелательного поведения и низкого (неприемлемого) уровня производительности. В турфирме ООО «Солид» так же используются наказания и дисциплинарные меры, чтобы снизить нежелательное поведение и низкую производительность. Примеры наказуемого поведения:

1. Прогулы,

2. Опоздания,

3. Уход с рабочего места,

4. Нарушения правил техники безопасности,

5. Грубость клиентам,

6. Несвоевременное выполнение порученной работы,

7. Употребление спиртных напитков в рабочее время

Наказания или дисциплинарные воздействия - это нежелательные для работника последствия (выговор, лишение премии, устное взыскание штрафы), следующие за тем или иным нарушением или уклонением от установленных в организации правил и норм поведения, за отклонением работника от выполнения требований своей профессиональной или должностной роли [1].

Альтернативные способы мотивации сотрудников в сервисных компаниях:

1. Самостоятельность, в том числе свободный график

Наиболее распространенная мера, позволяющая создать внутри компании непринужденную творческую атмосферу, - это введение свободного графика работы сотрудников.

В организациях, которые пошли по этому пути, сотрудники сами планируют свой рабочий день. Они должны являться лишь на обязательные для всех корпоративные заседания, на собрания рабочих групп по конкретным проектам. Чтобы решиться на подобный шаг, руководство должно доверять своим сотрудникам, реализуя на практике постулат: "управлять - значит направлять, а не контролировать". И действительно, если человек считает, что для него удобнее и полезнее днем поехать в сервисный центр ремонтировать машину или сходить с сыном в зоопарк, а бумаги дописать вечером или ночью, то почему бы и нет? Главное, что требуется от сотрудника, - это закончить работу в срок.

Кроме того, работа отдельных сотрудников или целой группы вне офиса, например на загородной базе отдыха, широко практикуется, если предстоит ответственная работа, скажем разработка стратегии. Свободная обстановка позволяет вовлеченным в этот процесс менеджерам сосредоточиться и пофантазировать. В стенах офиса это сделать сложнее, поскольку пребывание там определенным образом регламентировано, не всегда удается выделить время из-за постоянной "текучки".

2. Чувство причастности к судьбе компании

Сильным творческим стимулом для индивида является осознание его влияния на результаты деятельности организации, причастности к принятию важных стратегических решений. А для этого, в первую очередь, необходима прозрачность принятия управленческих решений.

Многие компании используют этот подход в период создания или трансформации компании, когда ценна любая новая идея, исходящая от сотрудника, потому что в противном случае за эту идею придется платить внешним консультантам.

3. Культурные инициативы

Воспитывая в себе культурного, образованного человека, индивид формируется как личность. И не случайно западные и некоторые отечественные компании все чаще смотрят на организацию культурной жизни своих сотрудников как на удачно потраченные деньги и время. Руководство таких компаний считает, что культурные программы обогащают их сотрудников новыми идеями и способствуют творческой инициативе.

4. Взаимоотношения с коллегами

Для сегодняшних менеджеров хорошие взаимоотношения с коллегами - основное, из-за чего они отдают предпочтение той или иной работе. "Эта причина намного превосходит деньги и возможность карьерного роста",- говорит Майк Джонсон, автор бестселлера "Как выиграть в конкурентной борьбе". Подобные высказывания о том, что люди разделяют "личную жизнь" и "работу", отдавая предпочтение первой, подтверждаются многие исследования. Результаты исследования показывают важность для сотрудников хороших, теплых и дружеских взаимоотношений в рабочем коллективе, а также влияние на эффективность работы совместных чаепитий во время рабочего дня и пятничных вечеринок после работы.

Дело в том, что в течение последних двух десятилетий усилия менеджеров многих компаний были направлены на устранение этой "нежелательной" традиции. Считалось, что непринужденные посиделки в отсутствие начальства с обсуждением рабочих вопросов вредят рабочей атмосфере в коллективе, способствуют распространению сплетен, ослабляют внутрикорпоративную культуру [5].

Таким образом, проведя оценку деятельности и проанализировав систему управления персоналом в туристической компании ООО «Солид», необходимо сделать следующие выводы:

1. В туристической компании разветвлённая деятельность: одновременно ведётся туроператорская деятельность в сфере въездного и выездного туризма как для взрослых, школьников, так и для организованных групп, авиатуры в страны Средиземноморья, Турцию, Египет, Болгарию, а также организуются деловые индивидуальные туры любой сложности под заказ.

2. Туристическая компания работает эффективно и прибыльно, о чём свидетельствуют основные показатели эффективности деятельности, находящиеся на высоком уровне. Так рентабельность реализации туров составила в 2009 году 42,4%, в 2010 г – 45,5%.

3. Существующая система управления персоналом достаточно эффективна, так как в ней используются современные методы мотивации труда, как материальные посредством заработной платы, премирований по результатам деятельности, предоставления социальных гарантий, отпуска, так и нематериальные. Разработана система подбора персонала, которая осуществляется через кадровые агентства, службы занятости, СМИ. При подборе кадров проводится собеседование, рассматриваются анкета, заявление, диплом с приложениями, рекомендации, предоставляется возможность пробной работы. Однако система управления персоналом в организации требует совершенствования в целях адаптации к рыночным условиям осуществления деятельности. Так, необходимо усовершенствовать систему подбора кадров и внедрить систему оценки трудовой деятельности сотрудников компании.

**3 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ооо «Солид»**

Проведя анализ системы управления на ООО «Солид», необходимо отметить, что деятельность туристической компании должна быть направлена на постоянное совершенствование системы управления персонала с целью адаптации к современным условиям функционирования рыночной экономики и удовлетворения материальных и психофизиологических потребностей как персонала, так и собственников компании. Очевидно, что именно персонал – это движущая сила деятельности предприятия и основной фактор достижения высоких результатов деятельности, поэтому руководству компании необходимо постоянно совершенствовать систему управления персоналом для повышения эффективности деятельности предприятия.

Целями совершенствования системы управления персоналом туристической компании ООО «Солид» являются:

- повышение конкурентоспособности организации в рыночных условиях;

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Для достижения целей совершенствования системы управления персоналом и в соответствии с проведённым анализом существующей системы управления персоналом в ООО «Солид» автором предлагается осуществить следующие мероприятия:

1. Усовершенствовать систему набора персонала, путём внедрения тестирования при принятии на работу.

2. Усовершенствовать систему оценки персонала посредством внедрения аттестации сотрудников в туристической компании.

**3.1 Внедрение системы тестирования:**

Все чаще для отбора персонала применяют тесты. В чем-то это повышает объективность отбора: всем кандидатам предлагаются одинаковые задания, предоставляются равные условия и отводиться одно и то же время. У большинства тестов есть достаточно объективная шкала оценок. Для организации то же удобно: можно усадить, скажем, выполнять письменный тест большую группу людей одновременно. Это позволяет значительно экономить время и силы, особенно в тех случаях, когда число кандидатов на данную вакансию велико. Такой тест может служить для предварительного отсеивания.

Тесты, используемые при приеме на работу, в основном представляют собой наборы заданий, предназначенные для выявления уровня интеллекта или свойств личности, отношения человека к тем или иным ситуациям, позволяющее выявить его профессиональные склонности, умение быть лидером и работать с людьми, проверить какие-то профессиональные навыки или способности к обучению. Тесты могут измерять уровень знаний (умение считать, грамотность, словарный запас и т.п.)

Процедура тестирования может выглядеть следующим образом:

1. Кандидатов усаживают лицом к сотруднику, проводящему тестирование.

2. Всем раздают необходимые принадлежности: тесты с вопросами и заданиями, карандаши, ластики, бланки для ответов и т.п.

3. Сотрудник рассказывает о назначении теста и объясняет правила его проведения.

4. Сотрудник зачитывает инструкцию к тесту. Иногда инструкция вручается каждому в напечатанном виде. В этом случае инструкцию могут и не зачитывать вслух, а предоставить каждому возможность прочесть ее самостоятельно. Чтение инструкции иногда включает во время, отводимое для теста, а иногда не включают.

5. Часто перед заданием предлагается пример выполнения заданий такого типа. Цель примеров - обеспечить понимание задания во избежание недоразумений.

6. В большинстве случаев на тест отводят строго определенное время, по истечении которого тестирование немедленно прерывается.

7. Полученные ответы обрабатываются.

При подборе кандидатов на должности предлагается внедрить следующие тесты:

1. Интеллектуальные тесты

Тесты на общий уровень интеллекта (IQ) содержат словесные, числовые и пространственные задания. В неоднократно издававшихся на русском языке книгах Г. Айзенка приведены наборы как смешанные (с заданиями всех трех типов), так и полностью посвященные каждому из этих типов. Пример теста приведён в приложении А.

2. Личностные тесты.

Личностные характеристики и психологические портреты имеют вспомогательный характер при выборе кандидата, но некоторые должности заведомо требуют определенных черт характера. Например, тот, кто должен приветствовать публику, должен быть жизнерадостным, иметь живой характера и заразительное дружелюбие. Большое значение имеет психологическая совместимость в коллективе, особенно когда люди должны работать в тесном контакте или даже находится длительное время постоянно вместе (космические полеты, экспедиции и т.п.)

С этой целью можно применять тест Т. Лири, в котором нужно оценить 128 утверждений, с точки зрения их соответствия вашему представлению о себе (один раз - какой вы есть, второй раз - каким бы хотели быть) и о выбранном объекте (начальнике, подчиненном, коллеге, супруге, ребенке) то же по два раза (какой он есть на момент обследования и каким он должен быть в идеале). Некоторые из утверждений:

· Умеет нравиться

· Производит впечатление на окружающих

· Умеет распоряжаться, приказывать

· Умеет настоять на своем

· Обладает чувством собственного достоинства

· Независимый

· Способен сам позаботиться о себе

· Может проявить безразличие

· Способен быть суровым

· Строгий, но справедливый

· Может быть искренним

· Критичен к другим

· Любит поплакаться

· Часто печален

· Способен проявлять недоверие

· Часто разочаровывается

· Способен быть критичным к себе

· Способен признать свою неправоту

Также с целью определения личностных характеристик можно применить весьма распространенного тест Кеттела, на основе которого строится психологический портрет личности:

Я предпочел бы иметь дачу:

· в оживленном дачном поселке,

· предпочел бы нечто среднее,

· уединенно, в лесу

Я могу найти в себе достаточно сил, чтобы справиться с жизненными трудностями:

· всегда

· сейчас

· редко

При виде диких животных мне становится несколько не по себе, даже если они надежно заперты в клетке:

· верно

· не уверен

· неверно

Я воздерживаюсь от критики людей и их взглядов:

· обычно

· иногда

· нет

У меня есть такие качества, по которым я превосхожу других людей:

· да

· не уверен

нет

Я люблю планировать свои дела надолго вперед и действовать в соответствии с принятым планом:

· да

· трудно ответить

· нет

3. Квалификационные тесты

Квалификационные тесты для оценки уровня профессиональных знаний и навыков позволяют произвести отсев и первоначальное ранжирование кандидатов. Широко известно, что для проверки уровня владения английским языком, предлагается тест TOEFL (Test for English as a Foreign Language).

Так как в туристической компании необходимы работники, владеющие иностранным языком, предлагается внедрить тесты, определяющие уровень владения иностранным языком кандидатов на соответствующую должность.

Необходимо, отметить, что выбор кандидатуры не должен основываться только на проведении тестов. Данный метод отбора персонала должен использовать в комплексе мероприятий по отбору персонала, наряду с собеседованием, рассмотрением заявление о приёме на работу, биография, анкета, диплом с приложениями, трудовая книжка, рекомендаций, проведения пробной работы. Только комплексное осуществление данных мероприятий позволит наиболее точно подобрать необходимые кадры. В свою очередь тестирование поспособствует выявлению умственных способностей, личных качеств, соответствующей квалификации кандидата, что не всегда можно определить при собеседовании.

**3.2. Формирование мероприятий по аттестации персонала**

В целях эффективного управления персоналом в туристической компании ООО «Солид» необходимо постоянно проводить оценку сотрудников компании для выявления соответствия их занимаемым должностям и уровню их профессионального развития. В этой связи предлагается в ООО «Солид» внедрить систему аттестации работников.

Суть аттестации заключается в выяснении следующих вопросов:

а) содержание работы, выполняемой аттестуемым;

б) качество его работы за оцениваемый период;

в) проявление активности в выполнении работы (новшества и рационализация, принятие на себя ответственности за выполненную работу, выполнение дополнительных обязательств и функций);

г) сотрудничество с коллегами и оказание им помощи в работе;

д) проявление активности в общественной деятельности и др.

Для успешного проведения аттестации в ООО «Солид» должны быть тщательно подобраны компетентные специалисты, создана в коллективе атмосфера деловитости, профессионализма, изучены трудности, недостатки в работе, с которыми сталкиваются работники в процессе деятельности.

Аттестацию сотрудников туристической компании может проводить директор ООО «Солид», который будет входить в аттестационную комиссию вместе со специалистом по работе с персоналом. При аттестации широко используется метод экспертных оценок, который сочетается с коллективным.

Стиль работы аттестационной комиссии также оказывает значительное влияние на результаты аттестации. Главное в ее работе - внимательнейшее отношение к человеку, к его трудностям и проблемам.

Автором предлагается проводить аттестацию работников по следующим критериям, представленным в таблице 7.

Таблица 7 – Критерии для оценки персонала.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Степень развития показателя | | | | |
| **Недостаточно** | **Соответствует требованиям** | **Соответствует требования в полном объёме** | **Превосходит требования в наиболее полном объёме** | **Превосходит требования в значительной степени** |
| 1.Количество труда (объём, результативность, интенсивность труда, использование рабочего времени) |  |  |  |  |  |
| 2. Качество труда |  |  |  |  |  |
| 3.Отношение к работе (инициативность, возможность приспосабливаться к различным ситуациям) |  |  |  |  |  |
| 4. Тщательность в работе |  |  |  |  |  |
| 5. Готовность к сотрудничеству (участие в решении совместных задач, взаимоотношения с сотрудниками, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны) |  |  |  |  |  |

Оценка проводится директором предприятия в баллах, перечень критериев может быть расширен. Проведя такую оценку сотрудников, руководитель сможет выявить, кто соответствует занимаемой должности, кто не соответствует, у кого есть потенциал для повышения. Проведения такого рода аттестаций работников мотивирует их на выполнение своих обязанностей на более высоком уровне, так как при надлежащем выполнении своих обязанностей, у каждого сотрудника появиться возможность продвижения по карьерной лестнице.

Таким образом, проведение запланированных мероприятий поспособствует, во-первых, подбору квалифицированных сотрудников, отвечающих как квалификационным требованиям, так и необходимым личностным характеристикам, необходимых для работы в туристической компании, во-вторых, внедрение системы аттестации работников даст возможность определить уровень выполнения должностных обязанностей сотрудниками туристической компании, соответствие их занимаемой должности, выявить потенциальных работников, которые смогут себя реализовать на более высокой должности. В совокупности данные мероприятия приведут к совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Солид», повысит кадровый потенциал работников, что в свою очередь приведёт к повышению эффективности деятельности организации, привлечению большего количества клиентов и, следовательно, максимизации получаемой прибыли.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подводя итоги проделанной работе, необходимо сделать следующие выводы:

1. Изучив теоретические основы управления персонала на туристском предприятии необходимо отметить, что управление персоналом – это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения оптимальных условий для творческого, инициативного, сознательного труда отдельных работников, направленного на достижение целей предприятия.

Туристская деятельность — это непрерывная работа с людьми. С одной стороны, это общение с клиентами — потребителями туристских услуг, а с другой — это управление человеческим ресурсом турфирмы. Эти аспекты взаимосвязаны, так как качество работы менеджеров и персонала турфирмы непосредственно отражается на удовлетворенности туриста, приобретающего турпакет. Поэтому вопросам управления персоналом в менеджменте туризма уделяется особенное внимание.

В сфере туризма качество услуг прежде всего определяется квалификацией исполнителей и их умением работать с клиентами.

Кадровый цикл в туристической компании включает следующие этапы:

1. Оценка потребности в персонале.

2. Планирование персонала.

3. Подбор персонала.

4. Мотивация персонала.

5. Оценка трудовой деятельности.

6. Движение и профессиональное развитие персонала.

Рассматривая проблему управления персоналом, можно сделать следующие выводы:

* Поведение человека в трудовом процессе не задается раз и навсегда: оно изменяется в зависимости от внешних и внутренних побуждений и препятствий;
* В основе профессионального развития персонала лежат его профессиональная ориентация и адаптация в коллективе, оценка результатов его труда, профессиональная подготовка и обучение, продвижение по службе;
* Профессиональное развитие работника следует начинать с момента поступления его на работу;
* Подготовка кадров заключается в их обучении трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения должностных инструкций. Цель обучения — научиться так интерпретировать явления окружающей среды, чтобы наилучшим образом ориентироваться в них, адаптироваться к ним;
* Повышение квалификации — это постоянный процесс обновления знаний;
* Переход к рынку требует замены старых, одномерных систем переподготовки кадров межотраслевыми системами образования. Это значит, что в процессе профессионального развития персонала изменяются принципы, структура, цели и методики повышения квалификации;
* В переходный к рыночным отношениям период стал возможным систематизированный, динамический подбор целостных мероприятий для повышения квалификации кадров, в связи с чем традиционные подходы (элементы) к их переподготовке по принципам, структурам, постановке цели должны быть реорганизованы в соответствии с изменениями в экономике нашей страны.

2. Таким образом, проведя оценку деятельности и проанализировав систему управления персоналом в туристической компании ООО «Солид», необходимо сделать следующие выводы:

1) в туристической компании разветвлённая деятельность: одновременно ведётся туроператорская деятельность в сфере въездного и выездного туризма как для взрослых, школьников, так и для организованных групп, авиатуры в страны Средиземноморья, Турцию, Египет, Болгарию, а также организуются деловые индивидуальные туры любой сложности под заказ.

2) туристическая компания работает эффективно и прибыльно, о чём свидетельствуют основные показатели эффективности деятельности, находящиеся на высоком уровне. Так рентабельность реализации туров составила в 2009 году 42,4%, в 2010 г – 45,5%.

3) существующая система управления персоналом достаточно эффективна, так как в ней используются современные методы мотивации труда, как материальные посредством заработной платы, премирований по результатам деятельности, предоставления социальных гарантий, отпуска, так и нематериальные. Разработана система подбора персонала, которая осуществляется через кадровые агентства, службы занятости, СМИ. При подборе кадров проводится собеседование, рассматриваются анкета, заявление, диплом с приложениями, рекомендации, предоставляется возможность пробной работы. Однако система управления персоналом в организации требует совершенствования в целях адаптации к рыночным условиям осуществления деятельности. Так, необходимо усовершенствовать систему подбора кадров и внедрить систему оценки трудовой деятельности сотрудников компании.

3. Деятельность туристической компании должна быть направлена на постоянное совершенствование системы управления персонала с целью адаптации к современным условиям функционирования рыночной экономики и удовлетворения материальных и психофизиологических потребностей как персонала, так и собственников компании.

Для достижения целей совершенствования системы управления персоналом и в соответствии с проведённым анализом существующей системы управления персоналом в ООО «Солид» автором предлагается осуществить следующие мероприятия:

1. Усовершенствовать систему набора персонала, путём внедрения тестирования при принятии на работу.

2. Усовершенствовать систему оценки персонала посредством внедрения аттестации сотрудников в туристической компании.

Таким образом, проведение запланированных мероприятий поспособствует, во-первых, подбору квалифицированных сотрудников, отвечающих как квалификационным требованиям, так и необходимым личностным характеристикам, необходимых для работы в туристической компании, во-вторых, внедрение системы аттестации работников даст возможность определить уровень выполнения должностных обязанностей сотрудниками туристической компании, соответствие их занимаемой должности, выявить потенциальных работников, которые смогут себя реализовать на более высокой должности. В совокупности данные мероприятия приведут к совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Солид», повысит кадровый потенциал работников, что в свою очередь приведёт к повышению эффективности деятельности организации, привлечению большего количества клиентов и, следовательно, максимизации получаемой прибыли.

**Список использованных источников:**

1. Аванесова, Г. А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент / Г. А. Аванесова. - М.: Аспект Пресс, 2005. - С. 280.

2. А.П.Дурович, Н.И.Кабушкин, Т.М. Сергеева и др. Организация туризма: Учеб. пособие. Под общ. ред. Н.И, Кабушкина и др. — Мн.: Новое знание, 2003. — 632 с.

3. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие./ Кабушкин Н.И.— Мн.: БГЭУ, 2005. - 644 с.

4. Экономика туризма: Учебное пособие/ З.М. Горбылёва. – Мн:БГЭУ,2004. – 478 с.

5. Гостиничный и туристский бизнес./ Под ред. А.Д. Чудновского.: М.: ЭКМОС.2005.

6. Зель А. Бизнес-план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов: Пер. с нем. – М.: Ось-89, 2003.

7. Маслова Т.Д. Системное управление реализацией маркетинговой концепции развития предприятия/ СПбГИЭА. - СПб, 2002.-198с.

8. Периодические издания по экономике и менеджменту на предприятиях туриндустрии

9. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие. Минск: Новое знание , 2002.

10. Скобин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: Учебно-практич. пособие М.: Юрист, 2001.

11. Уокер Д.Р. Ведение в гостеприимство: Учебник/Пер. с анл. Н.Н. Михайлов.- М.: ЮНИТИ, 2002.

Интернет ресурсы

1. htth://www.marketing.spb.ru

2. htth://www.rc.ram.ru/questions/links.html.

3. htth://www.yahoo.com

4. Интернет-портал для управленцев <http://www.management.com.ua/>.