

Кадровый менеджмент

**ОТЧЕТ
О ПРОХОЖДЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ**

РЧЕВ ВАЛЕРИЙ ЭДУАРДОВИЧ

Фамилия, имя, отчество обучающегося

Место прохождения практики:

Общество с ограниченной ответственностью СЗ «РЕАЛ- СВ»

Полное наименование организации

Руководитель практики

Гордеева Наталья Владимировна

Фамилия, имя, отчество

Директор по управлению человеческими ресурсами

Должность

Москва

2023

1. Дневник практики

Дата	Краткое содержание работы, выполненное студентом, в соответствии с индивидуальным заданием
1 день	Получение задания на практику по экономической и специальной части работы у руководителя от учебного заведения
2 день	Прохождение инструктажа по техники безопасности; ознакомление с правилами и нормами ТБ
3 день	Ознакомление с законодательными актами, регулирующими деятельность предприятия (организации) - места прохождения практики
4 день	Проведение анализа особенностей системы управления трудовыми ресурсами базового предприятия
5 день	Изучение методов качественного и количественного состава работающих на предприятии
6 день	Выходной день
7 день	Выходной день
8 день	Ознакомление с методиками планирования и прогнозирования численности персонала
9 день	Изучение современных теорий и особенностей управления трудовыми ресурсами на базовом предприятии
10 день	Ознакомление с порядком разработки и заключения трудовых соглашений (договоров)
11 день	Составление и подписание совместно с руководителем практики трудового договора со вновь принятым на должность сотрудником
12 день	Изучение стандартов и унифицированных форм документации по кадровому составу
13 день	Выходной день
14 день	Выходной день
15 день	Ознакомление с методами оценки квалификации работающих и результатов их труда
16 день	Расчет производительности труда работающих и основных производственных рабочих предприятия
17 день	Подготовка отчета о прохождении практики
18 день	Получение задания на практику по экономической и специальной части работы у руководителя от учебного заведения
19 день	Прохождение инструктажа по техники безопасности; ознакомление с правилами и нормами ТБ
20 день	Ознакомление с законодательными актами, регулирующими деятельность предприятия (организации) - места прохождения практики
21 день	Проведение анализа особенностей системы управления трудовыми ресурсами базового предприятия
22 день	Изучение методов качественного и количественного состава работающих на предприятии
23 день	Выходной день
24 день	Выходной день
25 день	Ознакомление с методиками планирования и прогнозирования численности персонала
26 день	Изучение современных теорий и особенностей управления трудовыми ресурсами на базовом предприятии
27 день	Ознакомление с порядком разработки и заключения трудовых соглашений

	(договоров)
28 день	Составление и подписание совместно с руководителем практики трудового договора со вновь принятым на должность сотрудником
29 день	Изучение стандартов и унифицированных форм документации по кадровому составу
30 день	Выходной день
31 день	Выходной день
32 день	Ознакомление с методами оценки квалификации работающих и результатов их труда
33 день	Расчет производительности труда работающих и основных производственных рабочих предприятия
34 день	Подготовка отчета о прохождении практики
35 день	Получение задания на практику по экономической и специальной части работы у руководителя от учебного заведения
36 день	Прохождение инструктажа по техники безопасности; ознакомление с правилами и нормами ТБ
37 день	Ознакомление с законодательными актами, регулирующими деятельность предприятия (организации) - места прохождения практики
38 день	Проведение анализа особенностей системы управления трудовыми ресурсами базового предприятия
39 день	Изучение методов качественного и количественного состава работающих на предприятии
40 день	Выходной день
41 день	Выходной день
42 день	Ознакомление с методиками планирования и прогнозирования численности персонала
43 день	Изучение современных теорий и особенностей управления трудовыми ресурсами на базовом предприятии
44 день	Ознакомление с порядком разработки и заключения трудовых соглашений (договоров)
45 день	Составление и подписание совместно с руководителем практики трудового договора со вновь принятым на должность сотрудником
46 день	Изучение стандартов и унифицированных форм документации по кадровому составу
47 день	Выходной день
48 день	Выходной день
49 день	Ознакомление с методами оценки квалификации работающих и результатов их труда
50 день	Расчет производительности труда работающих и основных производственных рабочих предприятия
51 день	Подготовка отчета о прохождении практики
52 день	Получение задания на практику по экономической и специальной части работы у руководителя от учебного заведения
53 день	Прохождение инструктажа по техники безопасности; ознакомление с правилами и нормами ТБ
54 день	Ознакомление с законодательными актами, регулирующими деятельность предприятия (организации) - места прохождения практики
55 день	Проведение анализа особенностей системы управления трудовыми ресурсами базового предприятия
56 день	Изучение методов качественного и количественного состава работающих на предприятии

57 день	Выходной день
58 день	Выходной день
59 день	Ознакомление с методиками планирования и прогнозирования численности персонала
60 день	Изучение современных теорий и особенностей управления трудовыми ресурсами на базовом предприятии
61 день	Ознакомление с порядком разработки и заключения трудовых соглашений (договоров)
62 день	Составление и подписание совместно с руководителем практики трудового договора со вновь принятым на должность сотрудником
63 день	Изучение стандартов и унифицированных форм документации по кадровому составу
64 день	Выходной день
65 день	Выходной день
66 день	Ознакомление с методами оценки квалификации работающих и результатов их труда
67 день	Расчет производительности труда работающих и основных производственных рабочих предприятия
68 день	Подготовка отчета о прохождении практики

Выполнил:



Рочев В.Э.

Краткий отчёт

Практика по получению профессиональных умений и навыков является одной из неотъемлемых частей подготовки квалифицированных специалистов всех специальностей, в том числе и менеджеров. Во время прохождения практики происходит закрепление и конкретизация результатов теоретического обучения, приобретение студентами умения и навыков практической работы по избранной специальности и присваиваемой квалификации.

Основной целью практики по получению первичных профессиональных умений и навыков является практическое закрепление теоретических знаний, полученных в ходе обучения. Основным результатом данной работы является отчет о прохождении практики, в котором собраны все результаты деятельности студента за период прохождения практики и анализ основных показателей управления персоналом в организации.

Актуальность. В настоящее время для любой организации невероятно важен процесс и качество управления. Более того, управление должно охватывать все структуры и системы предприятия, оказывая положительное влияние на факторы его успеха. В условиях ускорения развития технического прогресса и информационных технологий, в условиях глобализации возросла роль человеческого потенциала, выступающего в качестве стратегического фактора успеха организации, а, следовательно, и роль менеджмента человеческих ресурсов.

Целью работы является проведение анализа управления человеческими ресурсами и разработка рекомендаций по его совершенствованию в ООО «РЕАЛ-СВ».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи**:

- исследовать теоретические аспекты управления человеческими ресурсами;

- дать краткую характеристику ООО «РЕАЛ-СВ» и провести анализ качества его человеческих ресурсов;
- дать оценку эффективности системы управления человеческими ресурсами на предприятии;
- разработать рекомендации, направленные на совершенствование управления человеческими ресурсами в ООО «РЕАЛ-СВ».

Предметом исследования является управление человеческими ресурсами на предприятии.

Объектом исследования является ООО «РЕАЛ-СВ».

Общество с ограниченной ответственностью «РЕАЛ-СВ» является юридическим лицом – коммерческой организацией.

ООО «РЕАЛ-СВ» занимается турагентской деятельностью и предоставляет следующие услуги: разработка индивидуальных туров в любую точку мира; разработка туристических маршрутов любой сложности; бронирование мест в любых отелях мира и т.д.

Юридический адрес предприятия: 163056 г.Архангельск., ул. Локомотивная, д. 15 А, оф. 10.

ООО «РЕАЛ-СВ» относится к категории малых предприятий: численность персонала составляет 23 чел. (менее 100), выручка по итогам 2022 г. составила 38 350 тыс. руб. (менее 60 млн. руб.).

Руководство текущей деятельностью ООО «РЕАЛ-СВ» осуществляется единоличным исполнительным органом – Генеральным директором.

В турфирме ООО «РЕАЛ-СВ» существует линейно-функциональная организационная структура. Этот вид структуры наиболее приемлем для турфирмы, так как она имеет небольшой штат сотрудников. Эта организационная структура является оптимальным вариантом для общества с ограниченной ответственностью. В ее основу положены вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным службам организации (маркетинг, работа с клиентами, планирование,

финансы, реклама). На рисунке 1 приведена организационная структура управления ООО «РЕАЛ-СВ».

За конечный результат организации в целом отвечает ее руководитель, задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Поэтому он много усилий тратит на координацию и принятие решений по продукции и рынкам.

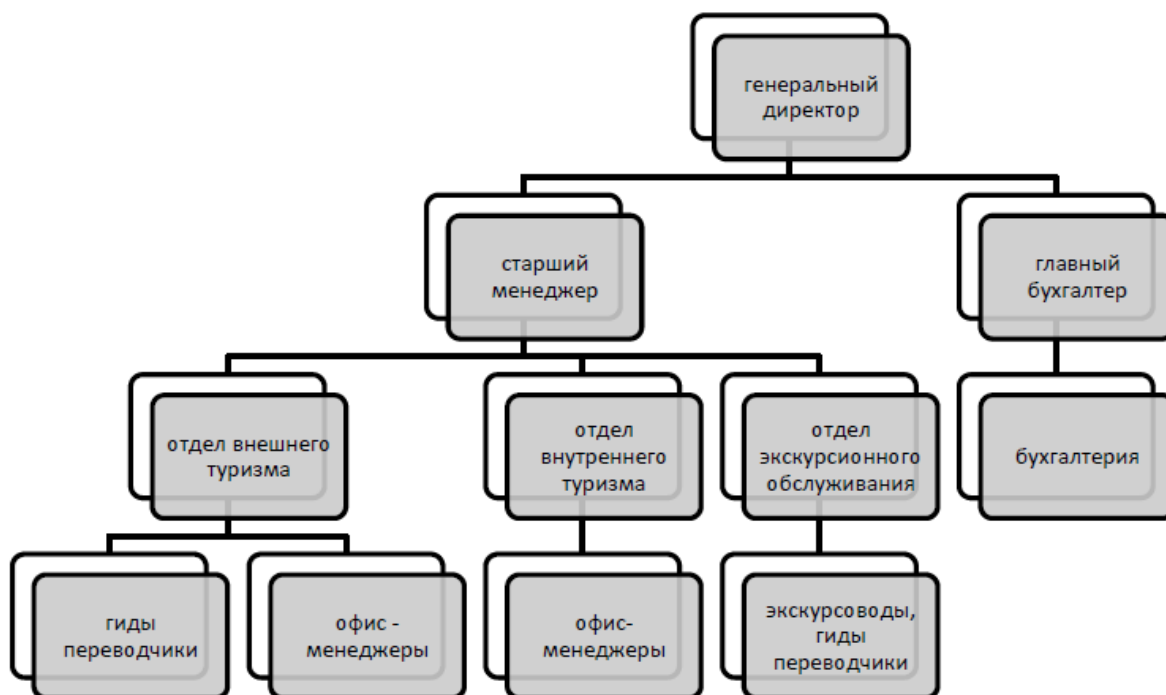


Рисунок 1 - Организационная структура управления ООО «РЕАЛ-СВ»¹

Динамика численности персонала организации представлена в табл. 1.

Таблица 1

Анализ численности персонала ООО «РЕАЛ-СВ»²

Категории работающих	Среднесписочная численность			Отклонение 2022 г. от			
				2020 г.		2021 г.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	чел.	% прироста	чел.	% прироста
Руководители	3	3	3	-	-	-	-
Специалисты	14	14	16	-	-	2	14,29

¹ Составлено на основе штатного расписания ООО «РЕАЛ-СВ».

² Составлено на основе статистической отчетности предприятия.

Прочие служащие	4	4	4	-	-	-	-
Итого	21	21	23	-	-	2	9,52

Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что в 2022 г. численность персонала предприятия увеличилась по сравнению с показателями 2020-2021 г.г. на 2 работников (или на 9,52 %); прирост обеспечен увеличением численности специалистов.

Качественный состав персонала предприятия по возрасту представлен в таблице 2.

Таблица 2

Качественный состав персонала ООО «РЕАЛ-СВ» по возрасту за 2021-2022 г.г.³

Показатель групп персонала по возрасту, лет	Численность, чел.		Удельный вес, %	
	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.
до 20 лет	1	1	4,80	4,3
от 20 до 30 лет	10	9	47,6	39,15
от 30 до 40 лет	6	9	28,6	39,15
от 40 до 50 лет	1	2	9,5	8,65
от 50 до 60 лет	1	2	9,5	8,65
итого	21	23	100	100

Из данных таблицы 2 следует, что в основе организации трудится молодежный коллектив, удельный вес сотрудников в возрасте от 20 до 30 лет составляет в 2022 г. 39,15%. Сотрудников в возрасте 30-40 лет такое же количество. Данная группа обладает к тому же опытом работы.

Сведения о трудовом стаже работников приведены в таблице 3.

Таблица 3

Сведения о трудовом стаже работающих в ООО «РЕАЛ-СВ» за 2021-2022 г.г.⁴

Показатель стажа работы персонала, лет	Численность, чел.		Удельный вес, %	
	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.
до 1 года	1	2	4,8	8,7
от 1 до 3 лет	12	8	57,1	34,8
от 3 до 5 лет	1	9	9,5	39,1
от 5 до 10 лет	1	2	9,5	8,7

³ Составлено на основе статистической отчетности предприятия.

⁴ Составлено на основе статистической отчетности предприятия.

Свыше 10 лет	4	2	19,1	8,7
итого	21	23	100	100

Из данных таблицы 3 видно, что в организации значительно увеличился удельный вес сотрудников, чей трудовой стаж составляет 3-5 лет. Это является положительным моментом в деятельности организации, поскольку специалисты уже имеют опыт работы.

Данные об образовании персонала представлены в таблице 4.

Таблица 4

**Сведения об образовании персонала ООО «РЕАЛ-СВ»
за 2021-2022 г.г. ⁵**

Показатель	Численность, чел.		Удельный вес, %	
	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.
Высшее,	17	19	80,95	82,61
в том числе профильное	8	8	38,10	34,78
Среднее профессиональное	3	3	14,29	13,04
Среднее	1	1	4,76	4,35
итого	21	23	100	100

Из данных таблицы 4 видно, что большая часть персонала имеет высшее образование. Причем, за 2022 г. удельный вес работников с высшим образованием возрос на 1,66 п.п. и составил 82,61 %. Однако, профильное образование (образование в сфере туризма) имеют лишь 34,78 % работников на конец 2022 г. Если сравнивать данный показатель с 2021 г., то можно отметить его снижение на 3,32 п.п. Это свидетельствует, что работники, принятые на предприятие в 2022 г., не имеют профильного образования.

Особое значение в деятельности организаций имеет текучесть кадров. Рассмотрим изменение данного показателя в таблице 5.

Таблица 5

Анализ текучести кадров ООО «РЕАЛ-СВ» за 2021-2022 г.г. ⁶

Показатель количества персонала, чел.	Величина показателя		Изменение показателя	
	2021 г.	2022 г.	Абс. (+/-)	Темпы роста, %
Принятых	5	4	-1	80,00
Уволенных	7	2	-5	28,6
Среднегодовая численность			2	

⁵ Составлено на основе статистической отчетности предприятия.

⁶ Составлено на основе статистической отчетности предприятия.

	21	23		109,5
Текучесть кадров	33,3	8,7	-24,6	-

Как видно из таблицы 5, текучесть кадров в 2022 г. уменьшилась и существенно. По итогам 2022 г. текучесть кадров составляет 8,7%.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА ООО «РЕАЛ-СВ»

Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2022 N 11-ФКЗ) гарантирует общедоступность и бесплатность основного общего и среднего профессионального образования в государственных или муниципальных образовательных учреждениях.

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 05.05.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2022) определяет порядок реорганизации и ликвидации общества с ограниченной ответственностью.

Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 05.05.2022)"Об обществах с ограниченной ответственностью" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2022) определяет основные положения об обществе с ограниченной ответственностью.

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 04.11.2022) устанавливает государственные гарантии трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защиту прав и интересов работников и работодателей.

Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 04.06.2022, с изм. от 21.07.2014)"О защите конкуренции" определяет организационные и правовые основы защиты конкуренции, в том числе предупреждения и пресечения: монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции; недопущения, ограничения, устранения конкуренции федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, иными осуществляющими функции указанных органов органами или организациями, а также государственными внебюджетными фондами, Центральным банком Российской Федерации.

Целями настоящего Федерального закона являются обеспечение единства экономического пространства, свободного перемещения товаров, свободы экономической деятельности в Российской Федерации, защита конкуренции и создание условий для эффективного функционирования товарных рынков.

Устанавливаются единые правовые основы защиты конкуренции на товарных и финансовых рынках.

Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 05.05.2014) "О защите прав потребителей" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2014) регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, импортерами, продавцами при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.

Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 21.07.2022) "О рекламе" (с изм. и доп., вступ. в силу с 06.08.2022) регулирует отношения, возникающие в процессе производства, размещения и распространения рекламы на рынках товаров, работ, услуг (далее - товары) Российской Федерации, включая рынки банковских, страховых и иных услуг, связанных с использованием денежными средствами граждан (физических лиц) и юридических лиц, а также рынки ценных бумаг. Целями настоящего Федерального закона являются защита от недобросовестной конкуренции в области рекламы, предотвращение и пресечение ненадлежащей рекламы, способной ввести потребителей рекламы в заблуждение или нанести вред здоровью граждан, имуществу граждан или юридических лиц, окружающей среде либо вред чести, достоинству или деловой репутации указанных лиц, а также посягающей на общественные интересы, принципы гуманности и морали.

Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ (ред. от 23.06.2014) "О техническом регулировании" регулирует отношения, возникающие при: разработке, принятии, применении и исполнении обязательных требований к продукции, процессам производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации; разработке, принятии, применении и исполнении на добровольной основе требований к продукции, процессам производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнению работ или оказанию услуг.

Устав ООО "РЕАЛ-СВ" от 20.11.2012 г. определяет общие положения, цели и предмет деятельности, правовой статус общества, уставный капитал, права и обязанности участников, порядок выхода участника из общества, управление обществом и т.д.

Инструкция по ведению делопроизводства в ООО " РЕАЛ-СВ " определяет единые требования к организации делопроизводства, устанавливает правила подготовки, оформления, регистрации, рассылки и хранения документов, а также организацию работы с корреспонденцией.

Трудовой договор регулирует отношения между работодателем и работником, определяет права, обязанности и ответственность сторон договора.

Должностные инструкции содержат должностные обязанности, права и ответственность каждой должности, квалификационные требования, порядок назначения и освобождения от должности, а также профессиональные знания.

Имущественные отношения участников перевозок регулируются гражданским законодательством. Гражданским кодексом Российской Федерации предусмотрена обязанность перевозчика произвести Государственную регистрацию своей деятельности в качестве юридического лица или индивидуального предпринимателя без образования юридического лица. После этого перевозчик должен получить обязательный сертификат соответствия на услуги по перевозке пассажиров автомобильным транспортом и лицензию на перевозки пассажиров. Для перевозок в международном сообщении требуется разрешение на международные перевозки пассажиров.

Оценка эффективности управления человеческими ресурсами на предприятии

В ООО «РЕАЛ-СВ» должность специалиста по персоналу штатным расписанием не предусмотрена. Все основные функции управления персоналом возложены непосредственно на директора.

Планирование численности работников производится, исходя из программы оказания услуг. Никакие расчетные методы планирования численности персонала и ее оптимизации не используются. Прием дополнительного персонала происходит по факту недостаточности числа работников для выполнения заказов. Оценка соответствия фактической численности персонала требуемой представлена в таблице 6.

Таблица 6

Соответствие численности персонала требуемому значению в ООО «РЕАЛ-СВ» за 2022 г.

Категории	Численность, чел.		Удельный вес, %		Отклонение, +/-
	Требуем.	Факт.	Требуем.	Факт.	
Руководители	3	3	12,5	13,0	+0,5
Специалисты	17	16	70,8	69,6	- 1,20
Прочие служащие	4	4	16,7	17,4	+0,7
итого	24	23	100,0	100,0	-

Из данных таблицы 6 следует, что фактическая численность специалистов в ООО «РЕАЛ-СВ» ниже требуемой на 1 чел. Таким образом, можно сделать вывод о недостатке специалистов в организации.

Набор персонала производится исключительно из внешних источников, что характерно для малых предприятий. В целях поиска персонала используются самые малозатратные методы – публикации в газетах и размещения объявлений на порталах Интернет. Всю работу по набору персонала проводит директор. Отбор персонала производится в рамках собеседования, на которое приглашается непосредственный руководитель работника. Анализируя ситуацию, сложившуюся в ООО «РЕАЛ-СВ» в сфере набора и отбора персонала, можно говорить о том, что отсутствуют разработанные, подкрепленные соответствующими документами процедуры отбора персонала; не установлены четкие критерии для отбора.

Адаптация вновь принятого персонала сводится к тому, что работника знакомят с правилами трудового распорядка и представляют коллективу. К работнику прикрепляют наставника, однако, этот процесс является, зачастую, формальным. Функции и обязанности наставника не регламентированы, срок наставничества не определен, а его результаты не оцениваются. Фактически наставничество заключается в том, что для новичка определяют члена коллектива, к которому он может обратиться с возникающими вопросами.

Для оценки эффективности процесса адаптации персонала на предприятии проведен опрос, результаты которого представлены в таблице 7.

Таблица 7

Оценка процесса адаптации персонала⁷

Вопрос	Положительный ответ, %	Отрицательный ответ, %
Считаете ли вы, что организованный процесс адаптации сотрудника на новом рабочем месте обязателен?	100,00	-
Какое время необходимо для адаптации: 1-2 недели	39,00	61,00

⁷

Составлено по результатам анкетирования персонала.

месяц	61,00	39,00
Кто помог вам пройти путь адаптации, к кому вы обращались за помощью?		
к начальнику	19,00	81,00
к наставнику	20,00	80,00
к коллеге	61,00	39,00
Наиболее сложный период адаптации:		
первая неделя	80,00	20,00
первый месяц	20,00	80,00

На вопрос: «Считаете ли вы, что организованный процесс адаптации сотрудника на новом рабочем месте обязателен?» все респонденты дали положительный ответ, это говорит о том, что все опрашиваемые, бесспорно, за организованный процесс адаптации на новом рабочем месте. Относительно времени приспособления в новой организации 61 % респондентов считает, что для адаптации им понадобился месяц. Для полной адаптации необходимо более длительное время. К этой группе, в основном, относятся специалисты с малым стажем работы и руководители. Для 39 % работников предприятия понадобилось 1–2 недели.

Отвечая на вопрос: «Кто помог вам пройти путь адаптации, к кому вы обращались за помощью?» 61 % работников отметили своих коллег по работе, и только 20 % — наставников. Это еще раз подтверждает, что система наставничества в ООО «РЕАЛ-СВ» практически не работает.

Наиболее сложным периодом в организационной адаптации первую неделю считают 80 % работников; первый месяц — 20 %. Отметим, что в плане социально-психологической адаптации этот процесс более длительный, сложный, иногда специфичный.

Какой информации не хватает в первую очередь новичкам для полноценной адаптации можно увидеть в табл. 8.

Таблица 8

Информация, интересующая новичков, %⁸

Содержание информации	Руководители	Специалисты	Прочие служащие
Традиции предприятия	86,70	37,50	-

⁸ Составлено по результатам анкетирования персонала.

Система оплаты труда	66,67	100,00	100,00
Функциональные обязанности	86,70	37,50	25,00
Системы социального обеспечения	66,67	81,25	100,00
Неформальные правила поведения	33,33	31,25	50,00
Правила внутренней дисциплины	66,67	31,25	50,00
Структура и иерархия в организации	100	37,50	-

Как видно из таблицы 8, всех сотрудников интересуют, прежде всего: система оплаты труда и социальные гарантии, а также функциональные обязанности.

Итак, к процессу адаптации руководители ООО «РЕАЛ-СВ» относятся формально; помощь в адаптации, главным образом, оказывают коллеги по работе, а не наставники; основной проблемой, осложняющий процесс адаптации, по мнению новых работников, является отсутствие опыта.

Система оплаты труда на предприятии – повременно-премиальная. Работник получает оклад в зависимости от количества отработанного в течение месяца времени, а также премию. Размер премии составляет 10-20 % от оклада и зависит от выполнения плана по оказанию услуг за месяц.

Среднемесячная заработная плата руководителей составляла в 2022 г. 40 тыс. руб. Доход специалиста в месяц равен 34,5 тыс. руб.; прочих служащих – 34 тыс.руб. Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы. Предприятие ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда. Заработная плата выплачивается в сроки: после 15 числа каждого месяца.

Обучение персонала проводится только внутри организации, внешние формы обучения предприятие не использует.

Таблица 9
Использование на предприятии в 2022 г. методов обучения⁹

Методы обучения	Содержание методов обучения	Численность персонала, прошедшего	Удельный вес. %

⁹ Составлено по данным предприятия.

		обучение, чел.	
Направленное приобретение опыта	Систематическое профессиональное обучение на рабочем месте в соответствии с планом	5	31,3
Производственный инструктаж	Общая информация, адаптация, ознакомление с рабочей обстановкой	3	18,7
Смена рабочего места (ротация)	Специальные программы для молодых специалистов, результатом которых является понимание многоаспектности деятельности организации	3	18,7
Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося	5	31,3
Итого		16	100,0

Из данных таблицы 9 видно, что система обучения персонала ООО «РЕАЛ-СВ» требует пересмотра. Обучение на рабочих местах, в основном, сведено к общим методам – наставничество, инструктаж, ротация.

6. Управление социально-психологическим климатом.

Существует ряд причин, порождающих внутренние конфликты с коллегами и руководством в ООО «РЕАЛ-СВ»:

- ограниченность ресурсов. Агентство не может купить или построить себе большой офис. Офис находится в арендуемом помещении 65 кв. м. и включает четыре отдельных помещения. Сотрудники работают достаточно тесно, что иногда приводит к конфликтным ситуациям. Так, например, бухгалтеру требуется тишина для работы, а менеджеры, общаясь с клиентами в офисе или по телефону, эту тишину не могут соблюдать. Возникает конфликтная ситуация между сотрудниками, которая может перерасти в конфликт;

- различия в манере поведения и жизненном опыте. Главный бухгалтер – женщина в возрасте, с большим жизненным опытом, а старший менеджер – молодая незамужняя девушка. Зачастую бухгалтер «учит жизни», дает непрошенные советы, что, в свою очередь, вызывает раздражение у менеджера и приводит к конфликтным ситуациям;

- недостаточный уровень профессиональной подготовки подчиненного, приводящий к тому, что его не допускают к выполнению определенных функций. В качестве примера приведем следующий случай. Один из менеджеров, имея небольшой стаж работы, не допускается до on-line бронирования. Однажды, взяв заявку, менеджер попросила старшего менеджера забронировать тур он-лайн. Старший менеджер в это время была занята с постоянными клиентами и не смогла выполнить просьбу. На момент, когда старший менеджер решила забронировать данный тур, он уже ушел с продажи. Таким образом, менеджеру пришлось возвращать деньги клиентам, и она осталась без процента к ставке. Возникла конфликтная ситуация между менеджерами.

Сотрудничество – наиболее трудоемкая из всех стратегий, но вместе с тем наиболее эффективная при разрешении конфликтных ситуаций. Можно привести такую ситуацию. Клиент начал вести беседу по подбору тура с менеджером № 1, далее, когда данный менеджер была на выходном, клиент заказал подобранный тур у менеджера № 2. После выходного это выяснилось, и между менеджерами возник конфликт. Чтобы избежать подобных ситуаций впредь, менеджеры решили поговорить и выяснить ситуацию. После того, как они выслушали друг друга, менеджеры разработали тактику работы с клиентами в подобных случаях и решили доход от таких сделок делить пополам, так как вклад в работу был у обоих менеджеров.

Стратегия компромисса заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. Компромисс – наиболее часто используемая стратегия разрешения конфликтов, и в ООО «РЕАЛ-СВ» с помощью этой стратегии сглаживаются разногласия как между туристами и персоналом, так и между руководством и сотрудниками. Это говорит о том, что все сотрудники активно участвуют в поисках решения, в основном удовлетворяющего всех участников взаимодействия. В качестве примера компромисса можно привести такой случай. Клиент попросил

оформить шенгенскую визу. Виза была готова, но для совершения поездки в нужную для клиента страну, необходимо было ехать через Финляндию, так как данная виза была получена в финском консульстве. Менеджер этот момент упустила, и по прилету клиента, в нужную страну его не пустили, а также до обратного вылета он был задержан в полицейском участке. Вернувшись в Одинцово, клиент подал на агентство в суд и пришел в офис с претензиями. Для того чтобы сгладить ситуацию, руководство приняло решение оформить клиенту следующую путевку по себестоимости, в ущерб своим финансовым интересам. Клиент же забрал исковое заявление из суда.

Приспособление - здесь также просматривается стремление уйти от конфликта, но причины носят иной характер. Направленность на личные интересы достаточно низкая, тогда как оценка интересов соперника высокая. Рассмотрим данную стратегию поведения на примере ООО «РЕАЛ-СВ». По вине менеджера, которая перед вылетом не уточнила время отправления самолета, а рейс был перенесен, турист опоздал на самолет и не смог улететь на отдых. Руководство приняло решение и в этот же день оформило клиенту билеты на самолет за свой счет. Конфликт был исчерпан. Налицо приспособление, интересы клиента ставятся превыше интересов агентства.

Прогнозирование конфликтов, включающее исследования социально-психологического климата в коллективе, уровня сплоченности, стиля управления, лидерства, уровня напряженности на предприятии не проводится.

Предупреждение направлено на предотвращение возникновения конфликта. Это своеобразная профилактика конфликтов. В ООО «РЕАЛ-СВ» проводится ряд мероприятий для предупреждения конфликтных ситуаций и конфликтов:

- проведение еженедельных собраний директором, на котором он, в числе прочего, узнает нужды и потребности коллектива. Одним из результатов такого собрания стало приобретение кулера с питьевой водой для сотрудников;

- ознакомление сотрудников с навыками эффективного общения и формирование корпоративной культуры. В ООО «РЕАЛ-СВ» имеется свод правил и норм поведения, стандартов взаимоотношений между работниками. Свод правил содержит две группы пунктов: рекомендуемые (например, рекомендуется проявлять творческую инициативу, быть приверженным организации) и правила запрещающие (в ООО «РЕАЛ-СВ» существует запрет на разглашение коммерческой тайны, данных клиентов, броней).

1. ООО «РЕАЛ-СВ» является коммерческой организацией, оказывающей услуги турагента. Предприятие относится к категории малых; численность его персонала составляет 23 чел.

2. Коллектив предприятия – молодой: удельный вес сотрудников в возрасте от 20 до 30 лет составляет 39,15%, и такой же процент приходится на работников в возрасте 30-40 лет.

3. В 2022 г. на предприятии увеличился удельный вес сотрудников, чей трудовой стаж составляет 3-5 лет. Это является положительным моментом в деятельности организации, поскольку специалисты уже имеют опыт работы.

4. Большая часть персонала имеет высшее образование (82,61 % на конец 2022 г.). Однако, профильное образование (образование в сфере туризма) имеют лишь 34,78 % работников на конец 2022 г., причем, это на 3,32 п.п. ниже, чем в 2021 г. Все работники, принятые на предприятие в 2022 г., не имели профильного образования, предприятие сталкивается с определенными проблемами поиска и привлечения высококвалифицированного персонала.

5. В ООО «РЕАЛ-СВ» должность специалиста по персоналу штатным расписанием не предусмотрена. Все основные функции управления персоналом возложены непосредственно на директора, что характерно для малых предприятий. Реализация функций управления человеческими ресурсами имеет ряд существенных недостатков:

- никакие расчетные методы планирования численности персонала и ее оптимизации не используются. Прием дополнительного персонала

происходит по факту недостаточности числа работников для оказания услуг. По данным 2022 г. нехватка специалистов составляет 1 чел.;

- на предприятии отсутствуют разработанные, подкрепленные соответствующими документами процедуры отбора персонала; не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников;

- адаптация вновь принятого персонала проводится наставниками, однако, функции и обязанности наставника не регламентированы, срок наставничества не определен, а его результаты не оцениваются; помощь в адаптации, главным образом, оказывают коллеги по работе, а не наставники;

- существующая система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое поведение работников компании. Оценочные процедуры при установлении оклада и процента премий не применяются;

- предприятие использует только внутрифирменное обучение, которое сведено к общим методам – наставничество, инструктаж, ротация;

- прогнозирование конфликтов, включающее исследования социально-психологического климата в коллективе, уровня сплоченности, стиля управления, лидерства, уровня напряженности на предприятии не проводится.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования управления человеческими ресурсами в ООО «РЕАЛ-СВ».

На основе проведенного исследования HR-менеджмента в ООО «РЕАЛ-СВ» и выявленных проблем, разработаем мероприятия, направленные на повышение эффективности этой деятельности.

Результаты исследования позволяют сделать вывод о формальности проведения адаптации новых сотрудников в ООО «РЕАЛ-СВ». Поэтому в ООО «РЕАЛ-СВ» необходимо разработать алгоритм адаптации. При этом необходимо исходить из имеющихся возможностей малого предприятия: условий труда, графика рабочего времени, особенностей прежней профессии.

Рекомендуется следующая примерная программа адаптации нового сотрудника в организации.

Основными участниками процедуры адаптации являются: непосредственный руководитель и наставник. Вся процедура адаптации делится на четыре этапа, каждый из которых предполагает выполнение определенных заданий, которые, в свою очередь, закреплены за тем или иным участником процедуры. Разработанная процедура адаптации представлена в Приложении 1.

Очевидно, важнейшим фактором высокого качества услуг в сфере туризма является профессионализм менеджеров турфирмы. В связи с этим предлагается внедрение в ООО «РЕАЛ-СВ» процедуры оценки персонала. Для оценки менеджеров предлагается использование следующих критериев: способность организовывать и планировать труд; профессиональная компетентность; сознание ответственности за выполняемую работу; контактность и коммуникабельность; способность к нововведениям; трудолюбие и работоспособность. По каждому из этих критериев на основе изучения работы менеджера директором и старшим менеджером дается соответствующая оценка по пятибалльной шкале (отлично - 5; хорошо - 4; удовлетворительно - 3; не удовлетворительно - 2; плохо - 1). Оценки по критериям располагают по нарастающему количественному значению. Например, при оценке по критерию «способность организовывать и планировать труд»: «1» - явно неорганизованный работник; «2» - не умеет организовывать и планировать свой труд; «3» - умеет организовать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу; «4» - умеет хорошо организовывать и планировать свой труд; «5» - умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств работника составляется специальный оценочный лист.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Дело в том, что образование - одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, стаж работы - количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы. Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности по формуле:

$$K = O_{у.обр.} \cdot (1 + C/4 + B/18) \quad (1)$$

где $O_{у.обр.}$ - оценка уровня образования, которая обычно принимается (составляет 0,15 для лиц, имеющих незаконченное среднее образование; 0,60 - для лиц со средним образованием; 0,75 - для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием; 1,00 - для лиц с высшим образованием по специальности;)

C - стаж работы по специальности. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 (в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

B - возраст. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин - 50.

На этапе определения общей оценки менеджера величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Полученные результаты оценки являются информацией, учитываемой при назначении работнику оклада, а также при назначении работников на должности.

Одним из направлений в деятельности ООО «РЕАЛ-СВ» является постоянное повышение уровня квалификации работающих и формирование духа коллективизма. Коллективное поведение должно поддерживаться персоналом на качественно высоком уровне. В ООО «РЕАЛ-СВ» предлагается проведение коллективных тренингов, что поможет персоналу

приобретать и развивать навыки работы с клиентами, в том числе при проведении сложных и эмоционально напряженных переговоров.

Выбирая из разнообразия тренинговых компаний, мы остановились на Институте туризма и гостеприимства, который хорошо зарекомендовал себя на рынке индустрии туризма. Институт находится в Москве, следовательно, тренера нужно пригласить в г. Одинцово. Программа обучающего тренинга представлена в Приложении 2.

Стоимость тренинга «Суперменеджер по туризму» с выездом на территорию заказчика для пяти сотрудников турфирмы составит около 205 000 руб. Затраты на проживание, трансфер, питание и транспорт до места проведения тренинга и обратно составят около 41 000 руб., если учесть, что тренинг для всего персонала турфирмы «РЕАЛ-СВ» будет проходить в течение трех дней.

В целях повышения эффективности управления человеческими ресурсами в ООО «РЕАЛ-СВ» разработаны следующие рекомендации:

1. Совершенствование процесса адаптации персонала на основе внедрения алгоритма адаптации, определяющего состав участников процесса адаптации, их функции, обязанности; сроки адаптации. Вся процедура адаптации делится на четыре этапа, каждый из которых предполагает выполнение определенных заданий, которые закреплены за тем или иным участником процедуры. Продолжительность периода адаптации 2 месяца.

2. Внедрение критериального метода оценки персонала. Полученные результаты оценки являются информацией, учитываемой при назначении работнику оклада, а также при назначении работников на должности.

3. Совершенствование внутрифирменного обучения персонала: предлагается проведение коллективных тренингов, что поможет персоналу приобретать и развивать навыки работы с клиентами, в том числе при проведении сложных и эмоционально напряженных переговоров. На 2022 г. запланировано участие персонала в тренинге «Суперменеджер по туризму».

Представленные в работе рекомендации позволят повысить эффективность управления человеческими ресурсами в ООО «РЕАЛ-СВ».

Описание модели бизнеса по Остервальдеру и оценка ее параметров

В первую очередь, бизнес-модель - это логически компактное и упрощенное схематическое описание бизнеса, призванное помочь в оценке ключевых факторов успеха компании. Именно ее использование является одним из главных шагов стратегического планирования. Она позволяет отразить суть, функционирующей на предприятии бизнес-системы благодаря возможности ответить на такие вопросы как "что?", "как?", "где?", "с кем?", "с какой скоростью и масштабом?" и так далее.

Бизнес-модель, построенная по Остервальдеру, предназначена для описания основных правил создания, развития и успешной работы предприятия. С помощью нее представляется возможным понять, какой набор средств и действий используется для заработка денег на предприятии. Она представляет собой девять структурных блоков:

1. Механизм взаимодействия с партнерами и поставщиками (ключевые партнеры),
2. Ключевые виды деятельности (технологии),
3. Ключевые ресурсы (инфраструктура),
4. Ценностные предложения,
5. Взаимоотношения с клиентами,
6. Каналы сбыта,
7. Потребительские сегменты,
8. Структура издержек,
9. Поступление доходов.

Рассмотрим каждый из этих блоков отдельно в отношении туристического агентства.

Первый блок - механизм взаимодействия с партнерами и поставщиками, то есть ключевые партнеры. Выделяют несколько типов

взаимоотношений: стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями, стратегическое партнерство между конкурентами, совместные предприятия для запуска новых бизнес-проектов и отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных комплектующих.

А так же, можно выделить три основных мотива создания партнерских отношений: оптимизация и экономия в сфере производства, снижение риска и неопределенности, поставка ресурсов и совместная деятельность.

В отношении туристического агентства, проявляется стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями, то есть взаимоотношения агентства с компаниями по продажам авиа, ж/д и авто билетов, различными гостиницами, базами отдыха и оздоровительными центрами, страховыми и транспортными компаниями. И главным мотивом создания этих отношений является поставка ресурсов и совместная деятельность.

Второй блок - это ключевые виды деятельности. Этот блок дает понять, что требуется сделать или создать, чтобы бизнес-модель заработала. Таким образом, ключевые виды деятельности туристического агентства представляют собой производственные, маркетинговые, коммерческие, финансовые и управленческие технологии, WEB-сайт, оборудование и ПО.

Следующий блок - ключевые ресурсы, представляющие собой инфраструктуру предприятия, отсутствие которых может негативно сказаться на текущей, средне- и долгосрочной перспективе развития компании. В туристическом агентстве это взаимоотношения с компаниями-партнерами, высококвалифицированный персонал, офис и транспорт агентства.

Далее следуют ценностные предложения, продукты и услуги, то есть то, что агентство продает за деньги и те преимущества, которые оно готово предложить потребителю и которые будут им восприняты, как факторы привлекательности. Таковыми в туристическом агентстве являются новизна,

гибкость, адаптируемость, бренд, статусность и цена. А главный продукт - это комплексные туристические путевки.

Блок "Взаимоотношения с клиентами" - это каналы, формирующие пассивные продажи, когда клиент сам находит компанию и по своей инициативе выходит с ней на связь. В случае агентства, они представлены в виде "Сарафанного радио" по средствам постоянных клиентов, реклама в СМИ, выставки и сайт компании.

В блоке "Каналы сбыта" отражаются ряд функций, которые ими выполняются: повышают степень осведомленности потребителя о товарах и услугах компании, помогают оценить ценностные предложения компании, позволяют потребителю приобретать определенные товары и услуги, знакомят потребителя с ценностными предложениями и так далее. В турагентстве в качестве этих каналов выступают как собственные (прямые), так и партнерские (непрямые) продажи.

Потребительский сегмент в туристическом агентстве представлен как массовый рынок (туристы), так и нишевой (люди, имеющие необходимость в совмещении с медицинскими услугами). В общем понимании, потребительский сегмент - это одна или несколько групп клиентов, охватываемая бизнес-моделью. Группы клиентов представляют различные сегменты, если:

- * различия в их запросах обуславливают различия в предложениях;
- * взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта;
- * взаимоотношения с ними нужно строить по-разному;
- * их выгода существенно различается;
- * их привлекают разные аспекты предложения.

Так же, в турагентстве структура издержек - это заработная плата, налоги и арендная плата, то есть, это фиксированные издержки. По этому признаку бизнес-модели можно разделить на два класса: с преимущественным вниманием к издержкам и с преимущественным вниманием к ценности. По структуре издержки делятся на следующие

категории: фиксированные издержки, переменные издержки, экономия на масштабе, эффект диверсификации.

И последний блок "Структура доходов" - это непосредственно структура доходов компании в разрезе продуктов, услуг, комплексных решений, предлагаемых клиентам, а также в разрезе каналов продаж, целевых групп клиентов и регионов, связанная со структурой прибыли и для наглядности, обычно, отображается в одной форме. В агентстве это доход от разовых сделок и регулярный доход от постоянных клиентов.

Построение и анализ цепочки добавленной стоимости

Для того чтобы понять в чем именно состоит ценность предприятия, которая формируется в результате выполнения определенного ряда процессов, используется цепочка добавленной стоимости.

Рассмотрим ее с точки зрения отдельных понятий:

- Ценность - важность, значимость, польза, полезность чего-либо. Внешне ценность выступает как свойство предмета или явления. Однако значимость и полезность присущи им не от природы, не просто в силу внутренней структуры объекта самого по себе, а являются субъективными оценками конкретных свойств, которые вовлечены в сферу общественного бытия человека, человек в них заинтересован или испытывает потребность

- Стоимость - основа количественных соотношений при добровольном обмене товарами между собственниками. Разные экономические школы природу стоимости объясняют по-разному: затратами рабочего времени, балансом спроса и предложения, издержками производства, предельной полезностью и так далее.

- Цена - количество денег, в обмен на которые продавец готов передать (продать) единицу товара. По сути, цена является коэффициентом обмена конкретного товара на деньги.

Главная суть цепочки добавленной стоимости в отражении полного цикла бизнеса, создающего ценность для клиентов. Именно от этой способности зависит успех предприятия.

Цепочка добавленной стоимости состоит из трех групп бизнес-процессов:

1. Вспомогательные виды деятельности - это те процессы, которые создают условия для более эффективной работы компании.

2. Основные виды деятельности - это то, чем компания занимается, исключая сам процесс непосредственного создания ценности.

3. Этапы создания ценности - это процессы, которые непосредственно создают конечный продукт и его стоимость.

Рассмотрев теоретическую часть, перейдем к непосредственному рассмотрению цепочки добавленной стоимости туристического агентства, представленной на рисунке 2, акцентируя внимание на каждом блоке.

Первый блок - вспомогательные виды деятельности. В качестве элементов этого блока выделяют материально-техническое снабжение, управление человеческими ресурсами, разработку технологии и инфраструктуру агентства. Материально-техническое снабжение представляет из себя затраты, связанные с бизнес-процессами, т.е. реклама, обслуживание клиентов и техническое оборудование. Следующий элемент - управление человеческими ресурсами - это процессы, связанные с управлением персонала, в нашем случае это собеседование и прием на работу, обучение персонала и контроль за прохождением испытательного срока. Разработка технологии - те методы и методики, применяемые компанией для наиболее успешной реализации стратегии, для туристического бизнеса таковым является исследование потребительского рынка. И последний элемент в этом блоке - инфраструктура агентства - представляет комплекс структур и объектов составляющих и/или обеспечивающих основу функционирования системы, а именно офисное помещение как канал сбыта и отели, гостиницы, лечебные заведения транспорт для обслуживания клиентов. Перейдем к следующему блоку - основные виды деятельности, рассмотрим его элементы - логистика, операции, исходящее материально-техническое обеспечение, маркетинг и

продажи, послепродажное обслуживание. Внутренняя логистика, включающая в себя закупку, хранение и распределение сырья по производственным площадкам компании; в сфере услуг сырьем зачастую является информация, поэтому требуется провести сбор данных о пожеланиях и потребностях клиентов, о внешней среде. Элемент "операции" представляет производственные операции по переработке сырья в конечные продукты и услуги, т.е. для туристического бизнеса таковыми являются подбор и составление туров. Теперь внешняя логистика, включающая хранение, распределение и доставку готовой продукции, или по-другому, сбыт наших туров. Элемент "Маркетинг и продажи" связан с реализацией продукции, в него входят участие в торговых выставках, продвижение бренда различными способами и массовая реклама. Наконец, послепродажное обслуживание - деятельность, связанная с базой постоянных клиентов, а именно оповещение о рекламных акциях, предоставление скидок при последующих обращениях. Теперь рассмотрим самый важный блок - это "Этапы создания ценности". Он включает себя несколько подпроцессов, в результате которых получается конечный продукт. В ходе анализа деятельности фирмы была выявлена такая последовательность: привлечение клиентов - выявление пожеланий и потребностей клиентов - поиск готовых туров (составление индивидуальных) - оформление - анализ деятельности и формирование отчетности.

Описание ключевых факторов успеха отрасли

Ключевые факторы успеха являются основополагающей любого предприятия, которые способны улучшить его конкурентные преимущества. Так же, благодаря этим факторам можно напрямую влиять на прибыль, так как они могут находиться практически в любой части предприятия, например, в производстве, в маркетинге, в технологиях, в сбыте, профессиональной подготовке и так далее.

Использование всех ключевых факторов успеха в стратегии предприятия дает ему возможность достичь больших конкурентных преимуществ в данной отрасли, хотя бы по одному из них.

Я думаю, каждому предприятию необходимо понимать свои преимущества, но так же стоит отметить, что в каждой отрасли имеются своих преимущества.

Таким образом, если рассматривать туристическую отрасль, можно отметить следующие ключевые факторы успеха, которые представлены на рисунке 3.

Рисунок 3. Ключевые факторы успеха туристической фирмы

Но на рисунке 3 можно наблюдать и общие для всех факторы: высококвалифицированный персонал, бренд, доступность цен и так далее.

1.4 Описание процессов "как есть" верхнего уровня 0

Основная деятельность агентства - это оказание туристических услуг. Главным конкурентным преимуществом данного агентства является организация оказания медицинских услуг клиентам.

Перед тем как осуществлять создание новых бизнес-процессов или делать какие-либо изменения в уже имеющихся, необходимо понять, в каком они состоянии имеются на данный момент на предприятии.

Для этих целей служит методология IDEF0. Рассмотрим ее немного подробнее.

Описание бизнес-процессов с помощью естественного и графического языка называется функциональной моделью. Для передачи информации о конкретной системе источником графического языка является методология IDEF0. Методология IDEF0 предписывает построение иерархической системы диаграмм - единичных описаний фрагментов системы. Сначала проводится описание системы в целом и ее взаимодействия с окружающим миром (контекстная диаграмма), после чего проводится функциональная декомпозиция - система разбивается на подсистемы и каждая подсистема описывается отдельно (диаграммы декомпозиции). Затем каждая подсистема

разбивается на более мелкие и так далее до достижения нужной степени подробности.

Каждая IDEF0-диаграмма содержит блоки и дуги. Блоки изображают функции моделируемой системы. Дуги связывают блоки вместе и отображают взаимодействия и взаимосвязи между ними.

Функциональные блоки (работы) на диаграммах изображаются прямоугольниками, означаями поименованные процессы, функции или задачи, которые происходят в течение определенного времени и имеют распознаваемые результаты. Имя работы должно быть выражено отглагольным существительным, обозначающим действие.

IDEF0 требует, чтобы в диаграмме было не менее трех и не более шести блоков. Эти ограничения поддерживают сложность диаграмм и модели на уровне, доступном для чтения, понимания и использования.

Каждая сторона блока имеет особое, вполне определенное назначение. Левая сторона блока предназначена для входов, верхняя - для управления, правая - для выходов, нижняя - для механизмов. Такое обозначение отражает определенные системные принципы: входы преобразуются в выходы управление ограничивает или предписывает условия выполнения преобразований, механизмы показывают, что и как выполняет функция.

Блоки в IDEF0 размещаются по степени важности, как ее понимает автор диаграммы. Этот относительный порядок называется доминированием. Доминирование понимается как влияние, которое один блок оказывает на другие блоки диаграммы. Например, самым доминирующим блоком диаграммы может быть либо первый из требуемой последовательности функций, либо планирующая или контролирующая функция, влияющая на все другие.

Наиболее доминирующий блок обычно размещается в верхнем левом углу диаграммы, а наименее доминирующий - в правом углу.

Расположение блоков на странице отражает авторское определение доминирования. Таким образом, топология диаграммы показывает, какие

функции оказывают большее влияние на остальные. Чтобы подчеркнуть это, аналитик может перенумеровать блоки в соответствии с порядком их доминирования. Порядок доминирования может обозначаться цифрой, размещенной в правом нижнем углу каждого прямоугольника: 1 будет указывать на наибольшее доминирование, 2 - на следующее и т. д.

Взаимодействие работ с внешним миром и между собой описывается в виде стрелок, изображаемых одинарными линиями со стрелками на концах. Стрелки представляют собой некую информацию и именуются существительными.

Контекстная диаграмма - вид IDEF0-диаграммы. Это диаграмма, расположенная на вершине древовидной структуры диаграмм, представляющая собой самое общее описание системы и ее взаимодействие с внешней средой (как правило, здесь описывается основное назначение моделируемого объекта). Контекстная диаграмма состоит из одного блока, описывающего функцию верхнего уровня, ее входы, выходы, управления, и механизмы, вместе с формулировками цели модели и точки зрения, с которой строится модель.

Заключение

Человеческие ресурсы – это совокупность различных качеств людей (таких как способности, опыт, квалификация), которые определяют их возможности производить материальные и нематериальные блага.

Менеджмент человеческих ресурсов – это совокупность методов и технологий управления, направленных на максимально эффективное использование человеческих навыков, знаний и умений для достижения целей организации и удовлетворенности самих сотрудников.

Концепция менеджмента человеческих ресурсов рассматривает персонал организации в качестве контролируемых издержек и развиваемых инвестиций, в то время как концепция управления персоналом рассматривает работников лишь в качестве издержек. В менеджменте человеческих ресурсов сотрудник – фактор преимущества в конкурентной борьбе, а в управлении персоналом – фактор производства.

Для управления персоналом характерны лишь краткосрочные перспективы, для менеджмента человеческих ресурсов – долгосрочные.

Задачами управления персоналом являются привлечение, сохранение, мотивация работников, а задачами менеджмента человеческих ресурсов – конкурентные преимущества, рентабельность, гибкость работников.

Принципиальным отличием управления человеческими ресурсами от управления персоналом является направленность именно на человеческие возможности, а не на конкретных людей. Кроме того, управление персоналом осуществляется внутри предприятия, а менеджмент человеческих ресурсов – вне предприятия, то есть на локальном, региональном, национальном и международном уровнях.

ООО «РЕАЛ-СВ» является коммерческой организацией, оказывающей услуги турагента. Предприятие относится к категории малых; численность его персонала составляет 23 чел. Коллектив предприятия – молодой: удельный вес сотрудников в возрасте от 20 до 30 лет составляет 39,15%, и

такой же процент приходится на работников в возрасте 30-40 лет. В 2022 г. на предприятии увеличился удельный вес сотрудников, чей трудовой стаж составляет 3-5 лет. Это является положительным моментом в деятельности организации, поскольку специалисты уже имеют опыт работы.

Большая часть персонала имеет высшее образование (82,61 % на конец 2022 г.). Однако, профильное образование (образование в сфере туризма) имеют лишь 34,78 % работников на конец 2022 г., причем, это на 3,32 п.п. ниже, чем в 2021 г. Все работники, принятые на предприятие в 2022 г., не имели профильного образования, предприятие сталкивается с определенными проблемами поиска и привлечения высококвалифицированного персонала.

В ООО «РЕАЛ-СВ» должность специалиста по персоналу штатным расписанием не предусмотрена. Все основные функции управления человеческими ресурсами возложены непосредственно на директора, что характерно для малых предприятий. Реализация функций управления человеческими ресурсами имеет ряд существенных недостатков:

- никакие расчетные методы планирования численности персонала и ее оптимизации не используются. Прием дополнительного персонала происходит по факту недостаточности числа работников для оказания услуг. По данным 2021 г. нехватка специалистов составляет 4 чел.;

- на предприятии отсутствуют разработанные, подкрепленные соответствующими документами процедуры отбора персонала; не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников;

- адаптация вновь принятого персонала проводится наставниками, однако, функции и обязанности наставника не регламентированы, срок наставничества не определен, а его результаты не оцениваются; помощь в адаптации, главным образом, оказывают коллеги по работе, а не наставники;

- существующая система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое

производственное поведение работников компании. Социальный пакет на предприятии отсутствует;

- предприятие использует только внутрифирменное обучение, которое сведено к общим методам – наставничество, инструктаж, ротация.

Проведенное исследование позволило сделать вывод о необходимости совершенствования управления человеческими ресурсами в ООО «РЕАЛ-СВ».

В целях повышения эффективности управления человеческими ресурсами в ООО «РЕАЛ-СВ» разработаны следующие рекомендации:

1. Совершенствование процесса адаптации персонала на основе внедрения алгоритма адаптации, определяющего состав участников процесса адаптации, их функции, обязанности; сроки адаптации. Вся процедура адаптации делится на четыре этапа, каждый из которых предполагает выполнение определенных заданий, которые закреплены за тем или иным участником процедуры. Продолжительность периода адаптации 2 месяца.

2. Внедрение критериального метода оценки персонала. Полученные результаты оценки являются информацией, учитываемой при назначении работнику оклада, а также при назначении работников на должности.

3. Совершенствование внутрифирменного обучения персонала: предлагается проведение коллективных тренингов, что поможет персоналу приобретать и развивать навыки работы с клиентами, в том числе при проведении сложных и эмоционально напряженных переговоров. На 2022 г. запланировано участие персонала в тренинге «Суперменеджер по туризму».

Представленные в работе рекомендации позволят повысить эффективность управления человеческими ресурсами в ООО «РЕАЛ-СВ».

Список литературы

1. Баркалова Е.В. Основы формирования эффективной кадровой политики // Экономинфо. 2012. № 17. С. 43-45.
2. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ, 2011.
3. Модянова Т.В. Современные концепции формирования и реализации кадровой политики // Кадровик. 2011. № 2. С. 144-149.
4. Свиридова Л.В. Современные проблемы управления человеческими ресурсами: монография / Под ред. Л.В. Свиридовой, В.В. Романова. – Н. Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2011. – С. 13.
5. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012.
6. Шайбель Т.В. Инновационные подходы к формированию кадровой политики предприятия // Международный журнал экспериментального образования. 2011. № 8. С. 297-298.
7. Официальный сайт Института туризма и гостеприимства: <http://itig.ru>.

Схема бизнес-процесса.



Разработанная процедура адаптации работников

Обязанности	
Непосредственного руководителя	Наставника
1 этап – подготовительный (за три дня до выхода нового работника на работу)	
позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу	
проинформировать сотрудников о приходе нового работника заранее	
убедиться, что должностная инструкция подготовлена и соответствует действительности	
подготовить все документы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы	
обеспечить и проверить, подготовлено ли рабочее место	
определить наставника	
2 – начальный период (первый день работы)	
встретить нового сотрудника; провести на рабочее место; вручить «пакет новичка» — корпоративную атрибутику	ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка
надлежащим образом провести кадровое оформление нового работника	ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности (в рамках отдела, с другими отделами)
ознакомить с организационной структурой	ознакомить с поведением в случае непредвиденных ситуаций
обсудить стиль управления, традиции, принятые в организации	обсудить первый рабочий день.
представить работника подчиненным, коллегам, познакомить с наставником	
познакомить с должностными обязанностями и заполнить бланк задач на испытательный срок	
объяснить используемую на предприятии систему поощрений и правила применения штрафных санкций	
объяснить правила компенсации возможных затрат, а также порядок и выдачу зарплаты, оплату листов нетрудоспособности и отпусков	
обсудить первый рабочий день	
3 – Введение в должность (2 недели)	
решение проблем, возникающих в процессе адаптации	ознакомить с подробной историей компании, ее миссией, стратегией и целями, политикой в области работы с партнерами и клиентами
	ознакомить первичными документами
	объяснить, как действует административно-хозяйственная система организации, существующие процедуры; познакомить с теми сотрудниками, с которыми будет взаимодействовать новый работник
	ознакомить со специальными процедурами и системой отчетности.
4 – Завершение периода введения в должность (2 недели)	
провести обсуждение и сделать акцент на ожидаемой от сотрудника обратной связи	
сообщить работнику об окончании испытательного срока и назначить дату обсуждения результатов его работы в этот период.	

Программа обучающего тренинга «Суперменеджер по туризму»¹⁰

Модуль	Название модуля	Содержание модуля
Модуль 1	Стандарты обслуживания в сфере туризма	Что такое стандарты обслуживания; 10 золотых правил обслуживания; требования к отличному обслуживанию туристов; командная работа всех подразделений турфирмы; основные функции профессии менеджер по туризму; внешний вид турфирмы; приветствие клиента; правила обслуживания клиента; проверка удовлетворенности клиента; прощание с клиентом; внешний вид сотрудника турфирмы.
	Клиентоориентированное отношение к туристам и коллегам	Как выстраивать доверительные отношения с клиентами; общие стандарты обслуживания; правила поведения сотрудников; ответственность сотрудника за выполнение стандартов.
	Правила этикета	Понятие этики и этикета; взаимосвязь имиджа личности и этикета; этикет в обслуживании клиентов разной национальности; правила этикета и культурные различия.
Модуль 2	Эффективная коммуникация с клиентами и коллегами в турфирме	Подготовка к работе; язык тела и жестов; сила улыбки; как стать хорошим наблюдателем; как правильно задавать вопросы; как позитивно отвечать; как правильно предлагать альтернативу; типология клиентов; ответственность персонала за репутацию компании.
	Решение конфликтных ситуаций	Понятие конфликтной ситуации; профессиональное решение конфликтных ситуаций; причины возникновения конфликтных ситуаций; типы конфликтных личностей; модели поведения в конфликте; анализ типичных конфликтных ситуаций в сфере туризма; управление стрессом; защитные резервы организма.
Модуль 3	Продажи в турфирме на 100%. Повышение продаж	Продажи туров как процесс обслуживания; универсальная формула продажи; этапы продажи туров; характеристики и преимущества турпродукта и туруслуги; преодоления возражения клиента; ключевые компоненты продажи; мотивации клиентов; способы повышения продажи; повышенная продажа; слова и выражения, которые помогают продавать; внедрение плана продаж в турфирме; создание системы контроля результатов повышения продаж в турфирме

¹⁰ Официальный сайт Института туризма и гостеприимства: <http://itig.ru/>

